



Société immobilière réglementée publique

CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

(dernière modification : 17 mai 2019)

CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Table des matières

1	Introduction.....	3
2	2 Conseil d'administration : règlement interne.....	4
2.1	Responsabilités	4
2.2	Composition du conseil d'administration	6
2.2.1	Nombre d'administrateurs	6
2.2.2	Président.....	7
2.2.3	Administrateurs non exécutifs	8
2.2.4	Administrateurs indépendants	8
2.2.5	Administrateur délégué (« CEO »)	9
2.2.6	Répartition des responsabilités du Président et du CEO	9
2.2.7	Surveillants de la gestion journalière.....	10
2.3	Présentation et nomination de candidats-administrateurs	10
2.3.1	Généralités	10
2.3.2	Administrateurs non exécutifs	11
2.3.3	Président.....	12
2.4	Durée des mandats d'administrateur.....	12
2.5	Intégrité et dévouement des administrateurs	12
2.6	Fonctionnement du conseil d'administration	12
2.6.1	Calendrier et ordre du jour des réunions du conseil d'administration	12
2.6.2	Convocation aux réunions et diffusion préalable des documents	13
2.6.3	Quorum et délibération	13
2.6.4	Procès-verbaux.....	14
2.7	Évaluation des prestations	14
2.8	Secrétariat	15
3	3 Comités spécialisés : règlement interne	16
3.1	Principes généraux.....	16
3.2	Comité d'audit.....	16
3.2.1	Généralités	16
3.2.1	Responsabilités	16
3.2.1	Composition.....	19
3.2.2	Fonctionnement.....	19
3.3	Comité de rémunération et de nomination	20
3.3.1	Généralités	20
3.3.2	Responsabilités	20
3.3.3	Composition.....	21
3.3.4	Fonctionnement.....	21
4	Comité de Direction (Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de Direction).....	22
5	Politique de rémunération	27
5.1	Généralités	27
5.2	Rapport de rémunération.....	28
5.3	Rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président.....	29
5.4	Rémunération des administrateurs exécutifs et des membres du comité de direction.....	30
5.5	Indemnité de départ.....	31
6	Dialogue avec les actionnaires	32
6.1	Structure de l'actionnariat.....	32
6.2	Relations entre les actionnaires	32
6.3	Relations avec les actionnaires principaux	32
6.4	Communication avec les actionnaires	32
6.5	Assemblée générale des actionnaires	33
6.6	Investisseurs.....	34
7	Contrôle interne.....	34
7.1	Généralités	34
7.2	Politique de gestion des risques appropriée	35
7.3	Politique d'intégrité	35
7.3.1	Prévention du délit d'initié.....	35

7.3.2	Procédure interne pour le signalement d'infractions – Règlement pour les Dénonciations d'Abus	36
7.3.3	Conflits d'intérêts et incompatibilité des mandats	36
7.3.4	Non-corruption	37
7.3.5	Secret professionnel	37
7.3.6	Activités politiques	37
7.4	Fonctions de contrôle indépendantes	37
7.4.1	Fonction de gestion des risques	37
7.4.2	Fonction de conformité indépendante	38
7.4.3	Fonction de contrôle interne indépendante	38
7.5	Fonctions de contrôle interne au sein de Retail Warehousing Invest	38

1 Introduction

Retail Estates est une société immobilière réglementée publique au sens de la Loi du 12 mai 2014 relative aux sociétés immobilières réglementées (ci-après la « **Loi SIR** ») et de l'Arrêté Royal du 13 juillet 2014 relatif aux sociétés immobilières réglementées (ci-après l'« **AR SIR** », ci-après collectivement la « **législation SIR** »), ayant adopté la forme juridique d'une société anonyme. Le siège social est établi à 1740 Ternat, Industrielaan 6 (ci-après dénommée « **Retail Estates** » ou la « **Société** »). Elle fait un appel public à l'épargne et ses actions sont cotées sur le marché réglementé d'Euronext Brussels et d'Euronext Amsterdam.

La présente Charte de Gouvernance d'Entreprise (ci-après la « **Charte** ») a été établie par le conseil d'administration de Retail Estates. Le conseil d'administration révisé la Charte à intervalles réguliers et y apporte les modifications qu'il estime nécessaires et adéquates. La présente révision de cette Charte a été approuvée le 17 mai 2019.

Retail Estates met tout en œuvre afin de répondre en permanence aux principes de gouvernance d'entreprises visés dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise du 12 mars 2009, sans préjudice toutefois des dispositions légales en vigueur (à savoir le Code des sociétés et la législation SIR) et des statuts de la Société.

Toute modification de la législation ou des statuts entraîne si nécessaire une modification (des dispositions concernées) de la présente Charte afin que cette dernière reste conforme aux dispositions légales et statutaires.

Le conseil d'administration a par ailleurs approuvé (i) le « *Règlement de Transactions pour la prévention du délit d'initié et de l'abus de marché* » (ci-après le « **Règlement de Transactions** ») et (ii) la « *procédure interne pour le signalement d'infractions* » (le **Règlement pour les Dénonciations d'Abus** »).

La Charte, le Règlement de Transactions et le Règlement pour les Dénonciations d'Abus peuvent être consultés sur le site Web de Retail Estates (www.retailestates.com).

Vous trouverez davantage d'informations concrètes sur la politique de gouvernance d'entreprise de la Société et les événements de gouvernance d'entreprise survenus au cours d'un exercice déterminé dans la déclaration de bonne gestion que la Société est tenue d'insérer dans le rapport de gestion (ci-après la « **Déclaration de Gouvernance d'Entreprise** ») conformément à l'article 96, § 2, du Code des sociétés et aux dispositions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

La Société déclare expressément qu'elle prend le Code belge de Gouvernance d'Entreprise du 12 mars 2009 (le « Code de Gouvernance d'Entreprise ») comme code de référence. Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise est disponible sur le site Web www.corporategovernancecommittee.be. Si la Société juge qu'il est approprié de déroger à une ou plusieurs dispositions de ce Code de Gouvernance d'Entreprise, elle en expose les motifs dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise (principe « appliquez ou expliquez »).

2 2 Conseil d'administration : règlement interne

La Société est administrée par un conseil d'administration agissant de manière collégiale. Conformément à l'article 522 du Code des sociétés, le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception des actes que la loi réserve à l'assemblée générale. L'éventuelle répartition des missions entre les administrateurs ne peut en aucun cas être opposée aux tiers, même si elle a été rendue publique.

Les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration sont arrêtés dans les dispositions de son règlement interne contenu dans la présente Charte, qui doivent être lues conjointement avec les dispositions pertinentes des statuts de la Société.

2.1 Responsabilités

Le conseil d'administration tend au succès à long terme de la Société en garantissant une direction entreprenante ainsi qu'en évaluant et en gérant les risques auxquels la Société fait face, et ce dans le cadre de contrôles efficaces et efficients.

Le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exécution de ses responsabilités.

2.1.1 2.1.1 La fonction stratégique du conseil d'administration

Le conseil d'administration décide des valeurs et de la stratégie de la Société, de sa disposition à prendre des risques et des principales lignes stratégiques, et veille à ce que les obligations de la Société à l'égard de tous ses actionnaires soient claires et qu'elles soient respectées, compte tenu des intérêts des autres parties prenantes.

Le conseil d'administration peut créer des comités consultatifs en son sein et en définit la composition, les compétences et les obligations, en tenant compte de la législation en vigueur. Dans ce cadre, le conseil d'administration décide de la structure du comité de direction, en définit les pouvoirs et obligations et veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles afin que la Société puisse atteindre ses objectifs.

Le conseil d'administration tient compte de la responsabilité sociétale, de la mixité des genres et de la diversité en général, lorsqu'il traduit les valeurs et les stratégies en politiques clés.

En ce qui concerne sa fonction stratégique, le conseil d'administration est notamment investi des fonctions et responsabilités suivantes :

Politique immobilière

- décider d'acquérir ou de céder (un droit réel sur) un ou plusieurs biens immeubles ou, d'une manière plus générale, de l'immobilier au sens de la législation SIR, en ce compris la fixation de la valeur de l'immobilier, le mode de détermination du prix des actions sur la base du rapport établi par les experts immobiliers et, dans les limites de la législation SIR, la structure de transaction et les garanties requises pour répondre aux éventuelles observations de conseillers de la Société dans le cadre du processus de due diligence ;
- définir la politique d'assurance adéquate à mettre en œuvre ;

- définir la politique de rénovation à mettre en œuvre, ainsi que les travaux d'entretien et d'amélioration à exécuter dans les parcs commerciaux ;
- désigner un expert immobilier et assurer le suivi de ses rapports ;
- élaborer un système de reporting trimestriel du management exécutif en matière de location, de taux d'occupation, d'encaissement et de litiges ; et
- décider de transformer (à nouveau) un bien acquis ou à acquérir en un immeuble commercial, et ce pour le propre compte de la SIR.

Politique de financement

- financer les activités de la Société à court et long termes, aussi bien sur le plan de la durée du crédit que sur le plan du risque de taux ;
- arrêter le choix des établissements financiers ;
- veiller à l'approbation finale des demandes de crédit, en ce compris les dispositions relatives aux sûretés à constituer et aux éventuels engagements à prendre ; et
- définir la politique de taux d'endettement.

Politique du personnel

- définir le budget du personnel et la politique de rémunération à mettre en œuvre (répartition de la rémunération fixe et variable - répartition de la rémunération en numéraire et en nature) ;
- définir les règles présidant à la nomination et à la révocation des membres du management exécutif, leur rémunération et les modalités de leur contrat ; et
- établir l'organigramme, ainsi que définir la politique de recrutement et d'externalisation ;

Rapports financiers

- fixer les règles d'évaluation.

Autres

- arrêter le choix des conseillers ; et
- d'une manière générale, traiter tous les sujets relevant de ses compétences légales.

2.1.2 La fonction de surveillance du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue les prestations du comité de direction et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

En ce qui concerne sa fonction de surveillance, le conseil d'administration est notamment investi des fonctions et responsabilités suivantes :

- contrôler et évaluer l'efficacité des comités consultatifs créés par le comité de direction en son sein ;

- prendre les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et au marché ;
- approuver un cadre de référence pour la structure de gestion et l'organisation administrative, comptable, financière et technique, en ce compris le contrôle interne tel que visé par la Loi SIR (audit interne, gestion des risques et conformité (en ce compris la politique d'intégrité)), établi par le comité de direction. La Société a pris le cadre du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme cadre de référence pour la mise en œuvre de son processus de contrôle interne ;
- évaluer la mise en œuvre du cadre de référence susmentionné, en tenant compte de l'évaluation du comité d'audit ;
- sélectionner le réviseur et les experts immobiliers, prendre connaissance de leurs rapports et observations, se tenir informé à suffisance des éventuelles remarques et réserves, ainsi qu'évaluer les prestations du Commissaire et des responsables des fonctions de contrôle interne ;
- surveiller le respect des exigences légales, réglementaires et contractuelles sur le plan du fonctionnement de la Société et de ses obligations à long terme ; et
- décrire et rendre publiques les caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

2.2 Composition du conseil d'administration

2.2.1 Nombre d'administrateurs

Conformément à l'article 11 de ses statuts, la Société est administrée par un conseil d'administration composé d'au moins trois administrateurs. Il est envisagé de limiter le conseil d'administration à 12 membres afin de garantir son efficacité.

La composition du conseil d'administration doit garantir que les décisions soient prises dans l'intérêt de la société. Cette composition est basée sur la mixité des genres et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Elle promeut en particulier une représentation proportionnelle des administrateurs spécialisés dans l'exploitation de commerces de détail du type de ceux dans lesquels Retail Estates investit et/ou qui ont une expérience des aspects financiers propres à la gestion des sociétés immobilières en général, des sociétés immobilières réglementées en particulier et/ou des sociétés cotées en bourse. La Déclaration de Gouvernance d'Entreprise contient une liste des membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration veille à ce qu'aucun individu ou groupe d'administrateurs ne puisse dominer le processus décisionnel, et à ce qu'aucun des administrateurs ne jouisse d'un pouvoir décisionnel excessif.

La composition du conseil d'administration se caractérise par une représentation équilibrée des administrateurs exécutifs, des administrateurs indépendants non exécutifs et des autres administrateurs non exécutifs. La moitié au moins du conseil d'administration se compose d'administrateurs non exécutifs, dont au moins trois (3)

sont indépendants au sens de l'article 526ter du Code des sociétés et de l'annexe A du Code de Gouvernance d'Entreprise La liste des administrateurs reprise dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise indique quels sont les administrateurs indépendants.

Les administrateurs, dirigeants effectifs et responsables des fonctions de contrôle indépendantes peuvent uniquement être des personnes physiques conformément à la législation SIR.

2.2.2 Président

Le président du conseil d'administration (le « **Président** ») est responsable de la direction du conseil d'administration. Il veille notamment à ce que le conseil soit bien organisé, à ce qu'il fonctionne de manière efficace et à ce qu'il respecte ses obligations et responsabilités.

Le Président est tenu de développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration, qui contribue à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil.

Le Président établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté le CEO et veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, à l'approbation des résolutions et à la mise en œuvre des décisions soient appliquées correctement.

Le Président est responsable de la diffusion adéquate des informations au sein du conseil, en veillant à l'exactitude et à la disponibilité des documents. Tous les administrateurs reçoivent les mêmes informations. Par ailleurs, le Président doit veiller pendant les réunions à ce qu'un temps suffisant soit consacré afin d'examiner tous les dossiers de manière sérieuse et approfondie.

Le Président veille à ce que tous les administrateurs puissent contribuer aux discussions du conseil d'administration en toute connaissance de cause et à ce que le conseil d'administration dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décisions.

Le Président agit en qualité d'intermédiaire et de « facilitateur » entre le conseil d'administration et le CEO. Le Président veille à développer une interaction efficace entre le conseil d'administration et le comité de direction. Le Président établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités de ce dernier.

Le Président assume la direction de l'Assemblée Générale et entend les actionnaires lorsqu'ils y ont des questions.

Le Président peut se faire assister dans le cadre de l'exécution de ses missions par le secrétaire de la Société et, le cas échéant, procéder à des études. Le Président dispose à cet effet des ressources nécessaires, peut accéder à toutes les informations, en ce compris les informations confidentielles ou sensibles sur le plan commercial, et peut, aux frais de la Société, solliciter l'avis d'experts internes et externes.

Le Président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux missions du conseil d'administration. Pour les administrateurs qui deviennent membres d'un comité du conseil d'administration, la formation initiale comprend une description du rôle et des

missions spécifiques de ce comité, ainsi que toute autre information relative au rôle spécifique du comité concerné.

En vue de l'exécution des missions précitées, le Président s'engage dûment à assumer ses responsabilités et à se libérer au moins 4 jours par mois afin d'exercer son mandat.

2.2.3 Administrateurs non exécutifs

Les administrateurs non exécutifs sont tous les membres du conseil d'administration qui n'exercent pas de missions exécutives au sein de la Société.

Ils sont notamment chargés :

- d'examiner de manière critique et constructive la stratégie et les lignes stratégiques générales, telles que proposées par le comité de direction, et d'apporter leur concours dans le cadre du développement ultérieur de celles-ci ;
- d'évaluer les prestations du comité de direction sur le plan de la réalisation des objectifs convenus ; et
- de s'assurer de l'intégrité des informations financières et de veiller à ce que les systèmes de contrôle financier et de gestion des risques soient robustes et suffisants.

2.2.4 Administrateurs indépendants

Les administrateurs s'engagent à agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise, ainsi qu'à sauvegarder leur indépendance d'évaluation, de décision et d'action.

Le conseil d'administration se compose d'au moins trois administrateurs indépendants au sens de l'article 526ter du Code des sociétés et de l'annexe A du Code de Gouvernance d'Entreprise.

Lors de la procédure de nomination d'un administrateur indépendant, le conseil d'administration vérifie plus particulièrement si le candidat répond aux critères suivants :

- ne pas être administrateur, ni membre du management exécutif, du comité de direction ou de la gestion journalière de Retail Estates ou encore d'une société ou personne liée, et ne pas avoir exercé une telle fonction au cours des 5 ans qui précèdent sa nomination ;
- ne pas avoir fait partie du personnel dirigeant de Retail Estates ou encore d'une société ou personne liée au cours des 3 ans qui précèdent sa nomination ;
- ne pas percevoir ou avoir perçu une rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de Retail Estates ou encore d'une Société ou personne liée, à l'exclusion de tantièmes et de la rémunération qu'il perçoit éventuellement ou a éventuellement perçue en qualité d'administrateur non exécutif ou de membre d'un organe de surveillance ;
- ne détenir aucun droit social représentant plus de 10 % du capital ou d'une catégorie d'actions de Retail Estates, seul ou avec une société dont l'administrateur exerce le contrôle. Si l'administrateur détient moins de 10 % des droits sociaux, il ne peut subordonner les actes de disposition relatifs à ces actions ou à l'exercice des droits y afférents à des conventions ou à des obligations

unilatérales auquel(le)s il aurait souscrit. L'administrateur ne peut en aucun cas représenter un actionnaire remplissant ces conditions ;

- ne pas entretenir ou avoir entretenu, au cours du dernier exercice, une relation d'affaires significative avec Retail Estates ou encore avec une société ou personne liée, et ne pas en avoir l'intention, ni directement, ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de membre du personnel dirigeant d'une société ou personne entretenant une telle relation ;
- ne pas avoir été, au cours des 3 dernières années, associé ou salarié du Commissaire actuel ou d'un ancien commissaire de Retail Estates ou encore d'une société ou personne liée ;
- ne pas être membre exécutif d'un organe d'administration d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la Société siège en tant que membre non exécutif du conseil d'administration ou de l'organe de surveillance, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de Retail Estates du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;
- ne pas avoir exercé plus de 3 mandats successifs en qualité d'administrateur non exécutif au sein de Retail Estates, sans que cette période ne puisse excéder 12 ans ; et
- n'avoir, au sein de la Société ou encore d'une société ou personne liée, ni conjoint, ni cohabitant légal, ni parents, ni alliés jusqu'au deuxième degré exerçant un mandat d'administrateur, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel dirigeant, ou répondant à l'un des points ci-dessus.

Tout administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance doit en informer le conseil d'administration sans délai.

2.2.5 Administrateur délégué (« CEO »)

Le conseil d'administration se compose enfin aussi de la personne chargée de la gestion journalière de la Société.

L'administrateur délégué, soutenu par le comité de direction (voy. Section 4), assume la direction exécutive.

2.2.6 Répartition des responsabilités du Président et du CEO

Une distinction claire est opérée à la tête de la Société entre les responsabilités du Président et celles du CEO.

Le Président est responsable de l'organisation, de la direction et de l'information du conseil d'administration.

Le CEO est chargé, quant à lui, de la direction exécutive de la société. Il est responsable des missions opérationnelles liées à la gestion du portefeuille immobilier. Il y a lieu d'entendre par « missions opérationnelles » : la politique du personnel, le fonctionnement de l'administration centrale et la gestion des frais généraux, la mise à disposition des biens immeubles, la prospection d'investissements et de projets, ainsi que la *due diligence* qui en découle, de même que le règlement des opérations de paiement et la gestion de la trésorerie.

La même personne ne peut pas exercer à la fois les fonctions de Président du conseil d'administration et de CEO.

En vertu d'un mandat particulier, et pour les actes de disposition dont la valeur est inférieure à 2 500 000 EUR, la Société sera aussi valablement représentée par l'administrateur chargé de la gestion journalière (c'est-à-dire le CEO), agissant seul. Pour les actes de disposition, les actes juridiques et les pièces dont la valeur est inférieure à 5 000 000 EUR et supérieure à 2 500 000 EUR, le CEO doit agir conjointement avec un autre mandataire.

2.2.7 Surveillants de la gestion journalière

Sans préjudice de la mission générale de surveillance qui incombe à chaque membre individuel du conseil d'administration, ce dernier désigne par ailleurs, conformément à l'article 17 des statuts de la société, au moins deux administrateurs (dont le Président) qui exercent conjointement la surveillance de la gestion journalière et rendent compte au conseil d'administration.

Ces administrateurs chargés de la surveillance sont désignés par le conseil d'administration et leur identité est communiquée à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA).

2.3 Présentation et nomination de candidats-administrateurs

2.3.1 Généralités

L'assemblée générale des actionnaires nomme les administrateurs sur la liste de candidats-administrateurs présentés par le conseil d'administration sur recommandation du comité de rémunération et de nomination.

Tous les membres du conseil d'administration sont habilités à soumettre d'éventuels candidats-administrateurs au conseil d'administration. Le conseil d'administration désigne par décision individuelle, sur recommandation du comité de rémunération et de nomination, les candidats-administrateurs qu'il souhaite présenter à l'assemblée générale.

En cas de vacance à un poste d'administrateur, les administrateurs restants sont habilités à pourvoir temporairement à cette vacance jusqu'à ce qu'une décision définitive soit prise par la (prochaine) assemblée générale.

Toutes les nominations et reconductions d'administrateurs s'effectuent de manière transparente sur la base des mérites et de critères objectifs. Le Président ou un administrateur non exécutif conduit la procédure de nomination.

Conformément aux dispositions pertinentes de la législation SIR, les membres du conseil d'administration doivent toujours disposer de la fiabilité professionnelle requise et de l'expertise adéquate pour l'exercice de leurs fonctions.

Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, il est procédé à une évaluation des besoins de la Société, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du conseil d'administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée (cette description est également appelée « profil »).

Les candidats sont ensuite évalués en profondeur afin de vérifier si leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience correspondent au profil élaboré par le conseil d'administration.

Dans le cas d'une première nomination, le Président s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil d'administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation de la candidature basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions que le candidat occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation du candidat ou de son indépendance.

Dans le cas d'une reconduction, une évaluation est faite de la contribution, de l'efficacité et de l'engagement de l'administrateur, conformément aux principes de transparence susmentionnés.

Pour chaque nomination d'un administrateur, le conseil d'administration examine, en concertation avec le candidat-administrateur et sous la direction du Président, la mesure dans laquelle une procédure de présentation et d'information doit être organisée afin que le candidat-administrateur puisse rapidement contribuer de manière effective aux travaux du conseil d'administration.

La procédure de présentation doit aider l'administrateur à acquérir une vision d'ensemble des aspects fondamentaux de la Société, en ce compris sa gestion, sa stratégie, ses lignes stratégiques générales, ainsi que les défis financiers et stratégiques auxquels elle est confrontée. La procédure de présentation doit par ailleurs informer l'administrateur de ses droits et obligations d'administrateur.

Toute proposition de nomination d'un administrateur par l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration, basée sur la recommandation du comité de rémunération et de nomination. Cette disposition vaut également pour les propositions de nomination émanant d'actionnaires. La proposition mentionne la durée envisagée du mandat et est accompagnée des informations pertinentes relatives aux qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions que le candidat remplit déjà. Le conseil d'administration indique quels candidats remplissent les critères d'indépendance de l'article 526ter du Code des sociétés.

Le conseil indique si le candidat satisfait ou non aux critères d'indépendance. Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination d'un candidat-administrateur sont communiquées au moins 30 jours avant l'assemblée générale et ce, avec les éventuels autres points à l'ordre du jour.

2.3.2 Administrateurs non exécutifs

Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations au moment où ils présentent leur candidature, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter plus de 5 mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse et non liées. Les éventuelles modifications apportées à leurs autres engagements pertinents ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la Société sont communiqués au Président du conseil d'administration au moment où ils surviennent.

2.3.3 Président

Le conseil d'administration nomme son Président sur la base de ses connaissances, de son expertise, de son expérience et de ses aptitudes de médiation.

Lorsque le conseil d'administration envisage de nommer le CEO précédent en qualité de Président, il considère avec circonspection les aspects positifs et négatifs d'une telle décision et publie dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise les raisons pour lesquelles cette nomination est conforme aux meilleurs intérêts de la Société.

2.4 Durée des mandats d'administrateur

Conformément aux statuts de la Société et par dérogation au Code de Gouvernance d'Entreprise, les administrateurs sont nommés pour une période de 6 ans.

Une durée de moins de 6 ans est considérée trop courte compte tenu de la complexité du type d'immobilier dans lequel Retail Estates est spécialisée.

Les administrateurs indépendants ne peuvent pas exercer plus de 2 mandats de 6 ans.

Le mandat des administrateurs exécutifs prend fin à l'assemblée annuelle qui suit la date à laquelle l'intéressé a atteint l'âge de 65 ans, sauf circonstances exceptionnelles.

Les administrateurs non exécutifs remettent leur mandat à l'assemblée annuelle qui suit la date à laquelle ils ont atteint l'âge de 70 ans, sauf circonstances exceptionnelles.

2.5 Intégrité et dévouement des administrateurs

Dans les prises de décisions, l'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non.

Les administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et de maintenir une compréhension claire des aspects clés des affaires de l'entreprise. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.

Tout en faisant partie du même organe collégial, les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs ont un rôle spécifique et complémentaire à jouer au sein du conseil d'administration.

Les administrateurs ne peuvent utiliser les informations dont ils disposent en leur qualité d'administrateur que dans le cadre de leur mandat.

Les administrateurs font preuve du plus haut degré d'intégrité personnelle et professionnelle dans l'exécution de leurs missions.

2.6 Fonctionnement du conseil d'administration

2.6.1 Calendrier et ordre du jour des réunions du conseil d'administration

Le Président établit au début de l'exercice, en concertation avec le CEO, un calendrier des réunions du conseil d'administration pour l'année suivante. Il soumet ce calendrier à l'approbation du conseil d'administration.

Le conseil d'administration se réunit au moins 4 fois par an et en tout état de cause avec la régularité suffisante pour remplir efficacement ses obligations. Le Président peut convoquer d'autres réunions chaque fois que les intérêts de la Société le requièrent ou

à la demande d'au moins 2 administrateurs ou du CEO. Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs à ces réunions sont publiés dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

Les réunions du conseil d'administration peuvent se tenir valablement par vidéo- ou téléconférence. Le cas échéant, la réunion est réputée s'être tenue au siège social de la Société lorsqu'au moins un administrateur était physiquement présent au siège de la Société.

Le Président arrête les points inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration en concertation avec le CEO. Le conseil d'administration peut décider en cours de réunion d'ajouter un point à l'ordre du jour, à condition que tous les membres soient présents et qu'ils consentent à cette modification de l'ordre du jour. Si le point proposé requiert une préparation trop importante, tout administrateur peut s'opposer au traitement de celui-ci à défaut de garanties suffisantes.

Tout administrateur peut, par lettre, télécopie, courrier électronique ou par tout autre moyen écrit, donner procuration à un autre membre du conseil pour le représenter à une réunion donnée. Aucun administrateur ne peut représenter plus de deux de ses collègues.

Le conseil d'administration peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile.

Le Commissaire peut adresser une demande motivée au CEO ou au Président en vue de participer à une réunion du conseil d'administration. Le Président doit en informer les autres membres du conseil d'administration sans délai. Le conseil d'administration décide ensuite d'accueillir cette demande ou non et en informe le Commissaire.

2.6.2 Convocation aux réunions et diffusion préalable des documents

Les convocations indiquent le lieu, la date, l'heure et l'ordre du jour de la réunion et sont envoyées par simple lettre, télécopie ou courrier électronique au moins 24 heures avant le conseil d'administration. Dans des circonstances exceptionnelles, lorsque les délais de convocation mentionnés ci-dessus ne peuvent être respectés, ces délais de convocation pourront être raccourcis. Lorsque cela s'avère nécessaire, la convocation peut se faire par téléphone en sus des modes de convocation susmentionnés.

Toutes les informations importantes en vue de la bonne compréhension par les administrateurs des points qui seront abordés au cours de la réunion, ainsi que le projet de procès-verbal de la réunion précédente, sont communiqués par écrit à tous les administrateurs 24 heures avant la réunion.

2.6.3 Quorum et délibération

Conformément à l'article 13 des statuts, le conseil d'administration ne peut valablement délibérer et statuer, sauf en cas de force majeure, que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Lorsque cette condition n'est pas remplie, une nouvelle réunion peut être convoquée qui pourra délibérer et statuer valablement sur les points inscrits à l'ordre du jour de la réunion précédente, si 2 administrateurs au moins sont présents ou représentés.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix des administrateurs présents ou représentés et, en cas d'abstention d'un ou plusieurs

d'entre eux, à la majorité des autres administrateurs. En cas de partage des voix, la voix de l'administrateur qui préside la réunion est prépondérante.

Dans les cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt de la Société, les décisions du conseil d'administration peuvent être adoptées par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit. Il ne peut cependant pas être recouru à cette procédure pour l'arrêt des comptes annuels et l'utilisation du capital autorisé.

2.6.4 Procès-verbaux

Les décisions du conseil d'administration sont consignées dans des procès-verbaux.

Le procès-verbal est dressé par le CEO après chaque réunion. Il est communiqué par écrit à tous les administrateurs 24 heures avant la réunion suivante, sauf lorsque l'extrême urgence commande un délai plus court.

Le procès-verbal synthétise les discussions, précise les décisions adoptées et indique, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

Après avoir été approuvé, le procès-verbal est signé par le Président de la réunion, le secrétaire éventuel et les membres qui en font la demande.

Sans préjudice des dispositions légales en la matière, les procès-verbaux sont confidentiels, sauf décision contraire expresse du conseil d'administration pour tout ou partie des procès-verbaux. Ils sont conservés par le CEO.

2.7 Évaluation des prestations

Le conseil d'administration est responsable de la qualité de ses propres prestations. Les administrateurs individuels mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la Société en vue de remplir leur rôle à la fois au sein du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration.

Soucieux d'améliorer continuellement son efficacité, le conseil d'administration, sous la direction du Président, évalue systématiquement et régulièrement (p.ex. tous les 2 à 3 ans au moins) sa taille et sa composition, ses prestations et celles de ses comités, ainsi que son interaction avec le comité de direction.

Les administrateurs non exécutifs évaluent régulièrement (de préférence une fois par an) leur interaction avec le comité de direction, en l'absence du CEO et des autres administrateurs exécutifs.

Une évaluation périodique de la contribution effective de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du conseil d'administration, en tenant compte de l'évolution des circonstances.

Le conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses prestations en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas reconduire des membres en place ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du conseil d'administration.

La Société publie les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

2.8 Secrétariat

Sauf décision contraire du conseil d'administration, le conseil désigne un secrétaire, lequel ne doit pas nécessairement être membre du conseil d'administration. Le juriste d'entreprise peut exercer cette fonction ou à tout le moins assister le secrétaire dans l'exercice de son mandat. Le secrétaire fait également rapport de la manière dont les procédures, règles et règlements du conseil sont suivis et respectés.

Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la Société.

Le secrétaire exécute toutes les missions administratives (ordre du jour, procès-verbal, archivage, etc.), veille à ce que soient établis tous les documents nécessaires pour l'exécution des missions du conseil d'administration, et rend un avis au conseil d'administration sur toutes les questions d'ordre administratif.

3 3 Comités spécialisés : règlement interne

3.1 Principes généraux

Conformément à l'article 17 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut installer un ou plusieurs comités consultatifs en son sein et sous sa responsabilité.

Le conseil d'administration a installé deux comités spécialisés en son sein : le comité d'audit et le comité de rémunération et de nomination. En outre, conformément à l'article 524**bis** du Code des sociétés, le conseil d'administration a transféré une partie de ses compétences au comité de direction.

Le Président veille à ce que le conseil d'administration désigne les membres et le Président de chaque comité. Chaque comité est composé d'au moins trois membres. La durée du mandat de membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.

À l'issue de chaque réunion du comité d'audit et du comité de rémunération et de nomination, le conseil d'administration reçoit un rapport de la part de chaque comité reprenant leurs conclusions et recommandations.

3.2 Comité d'audit

3.2.1 Généralités

Conformément à l'article 526**bis** du Code des sociétés, le conseil d'administration a instauré un comité d'audit.

3.2.1 Responsabilités

Le comité d'audit apporte son soutien au conseil d'administration dans la réalisation de ses responsabilités en matière de suivi en vue d'un contrôle au sens le plus large.

D'une manière générale, le comité d'audit informe le conseil d'administration des résultats du contrôle légal des comptes annuels et des comptes annuels consolidés, lui explique de quelle manière le contrôle légal des comptes annuels et des comptes annuels consolidés a contribué à l'intégrité de l'information financière et quel rôle a joué le comité d'audit dans ce processus. Il rend régulièrement compte au conseil d'administration quant à l'exécution de ses missions, et relaie toutes les questions à propos desquelles le comité d'audit est d'avis que des mesures doivent être prises ou que des améliorations sont nécessaires. Le comité d'audit formule également des recommandations relatives aux mesures à prendre.

Le comité d'audit assure – en général et sans préjudice de l'organisation de la fonction d'audit interne telle que visée à l'article 17 de la Loi SIR – l'audit interne de la Société. Les missions spécifiques du comité d'audit peuvent évoluer en fonction des circonstances.

Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :

a) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière :

- i) Le comité d'audit évalue la pertinence et la cohérence des normes appliquées par la Société pour l'élaboration des comptes annuels. Cette évaluation comprend les critères de consolidation des comptes annuels des sociétés du groupe. Cette évaluation porte également sur la précision, la complétude et la cohérence de l'information financière. Elle a trait aux informations périodiques avant leur publication. L'évaluation a lieu sur la base d'un programme d'audit mis en place par le comité d'audit ;

- ii) Le comité d'audit traite des questions importantes relatives à l'information financière tant avec le comité de direction qu'avec le Commissaire ;
- iii) Le comité d'audit analyse la qualité et la fiabilité des projets des comptes annuels et des états financiers de la Société transmis au conseil d'administration ;
- iv) Le comité d'audit veille à ce que les documents reflètent fidèlement la situation, à ce qu'ils soient établis conformément aux prescriptions légales et à ce qu'ils satisfassent aux prescriptions de la FSMA.

b) Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :

- i) Le comité d'audit effectue au moins une fois par an le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le comité de direction (en ce compris les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques relatifs au processus d'élaboration de l'information financière, dont le rapport annuel de Retail Estates et les comptes annuels consolidés) en vue d'assurer l'identification efficace, la gestion et la publication des principaux risques (en ce compris les risques relatifs à la fraude et au respect de la législation et des règlements en vigueur) conformément au cadre approuvé par le conseil d'administration ;
- ii) Le comité d'audit évalue les déclarations relatives au contrôle interne et à la gestion des risques formulées dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise ;
- iii) Le comité d'audit évalue les règles spécifiques existantes qu'utilisent les membres du personnel de la Société, en toute confiance, en vue d'exprimer leur inquiétude quant à d'éventuelles irrégularités relatives aux informations financières ou à d'autres matières. Si cela s'avère nécessaire, des dispositions sont prises pour que ces questions fassent l'objet d'une analyse indépendante et d'un suivi approprié, et ce en fonction de leur gravité présumée. Des dispositions sont également prises pour que les membres du personnel puissent directement informer le président du comité d'audit ;
- iv) Lors de conflits d'intérêts, le comité d'audit veille au sein du conseil d'administration et/ou au sein des comités à l'application des dispositions réglementaires et légales en vigueur ainsi que des règles de gouvernance d'entreprise ;
- v) Le comité d'audit examine les domaines dans lesquels les risques pourraient influencer de manière significative la situation financière de la Société et sa réputation ;
- vi) Le comité d'audit contrôle si les procédures appliquées permettent d'identifier ces risques, d'en évaluer les impacts potentiels et de contrôler si les mesures de prévention ou de couverture de ces risques limitent les conséquences de manière adéquate ;
- vii) Lorsque sont prévues de nouvelles réglementations, législations ou directives susceptibles d'exercer une influence notable sur les comptes de la Société, sur sa situation financière ou sur ses résultats à court ou à long terme, le comité veille à leur mise en œuvre et à leur impact, ainsi qu'aux mesures d'application approuvées par le comité de direction. Dans ce cas, il formulera des recommandations à cet égard au conseil d'administration, ou le cas échéant au comité de direction.

c) Suivi de l'audit interne et de son efficacité :

- i) Chaque année, le comité d'audit veille à ce que la fonction d'audit interne indépendante dispose des moyens et du savoir-faire adaptés à la nature, à l'ampleur et aux caractéristiques de la Société ;
- ii) Le comité d'audit évalue le programme de travail de l'auditeur interne, en tenant compte du rôle complémentaire des fonctions d'audit interne et externe. Il reçoit les rapports d'audit interne ou une synthèse périodique de ceux-ci ;
- iii) En particulier, le comité d'audit formule des recommandations relatives à la sélection, à la nomination, au renouvellement d'une nomination et au licenciement du responsable de l'audit interne ainsi qu'au budget octroyé à l'audit interne, et contrôle dans quelle mesure la direction répond à ses conclusions et à ses recommandations.

d) Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire

e) Audit externe, en ce compris l'examen et le suivi de l'indépendance du Commissaire :

- i) Le comité d'audit évalue l'ampleur et l'étendue de l'audit externe réalisé, ainsi que la méthode de travail pour ce faire ;
- ii) Il examine les résultats de cet audit externe, ainsi que les rapports du Commissaire aux actionnaires ;
- iii) Il évalue l'efficacité du processus d'audit externe et contrôle dans quelle mesure la direction répond aux recommandations que le Commissaire formule dans sa « *lettre de recommandations à la direction* » ;
- iv) Il veille à ce que le mandat de Commissaire soit exercé en toute indépendance ;

À cet égard, le Commissaire prendra les mesures suivantes :

- Confirmer chaque année et par écrit au comité d'audit son indépendance de la Société ;
- Communiquer chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à la société ;
- Examiner avec le comité d'audit les menaces pesant sur son indépendance et les mesures prises afin d'atténuer ces menaces ; et
- Fournir au comité d'audit un rapport dans lequel il décrit tous ses liens avec la Société et le groupe.

Plus particulièrement, le comité d'audit analyse avec le Commissaire les menaces pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sécurité appliquées pour atténuer ces risques, si les honoraires totaux reçus de la Société dépassent les critères fixés à l'article 4, § 3, du règlement (UE) n° 537/2014 (c.-à-d., lorsque les honoraires qu'il perçoit de la Société au cours de chacun des trois derniers exercices consécutifs pour sa mission légale, s'élèvent à plus de 15 % du total des honoraires du Commissaire envers la Société) ;

Le comité d'audit contrôle également la nature et la portée des services additionnels fournis par le Commissaire. À cet égard, le comité d'audit présente au conseil d'administration un plan de politique officiel qu'il met en œuvre, y indiquant quels services additionnels sont :

- exclus ;

- autorisés après examen par le comité d'audit ; et
 - autorisés sans se référer au comité d'audit, en prenant en compte les exigences spécifiques du Code des sociétés.
- v) Il prend connaissance du rapport du Commissaire portant sur les points importants qui se sont révélés lors de l'exercice de son contrôle légal des comptes annuels, et plus spécifiquement sur les manquements graves dans le contrôle interne relatifs aux informations financières ;
- vi) Sur proposition du comité de direction, le comité d'audit formule une proposition au conseil d'administration en matière de sélection, de nomination, de renouvellement d'une nomination et de rétribution du Commissaire, à présenter à l'assemblée générale.

La proposition du comité d'audit relative à la nomination, et au renouvellement de la nomination du Commissaire, est ajoutée à l'ordre du jour de l'assemblée générale, après approbation par le conseil d'administration.

- vii) Il examine les questions qui ont donné lieu à la démission du Commissaire et formule des recommandations relatives à toutes les actions requises à cet égard.

3.2.1 Composition

Le Président ne peut exercer la présidence du comité d'audit.

Au moins la majorité des membres du comité d'audit sont indépendants.

Le conseil d'administration veille à ce que le comité d'audit dispose d'une expertise pertinente suffisante, notamment dans les domaines de la comptabilité, de l'audit et des matières financières, afin qu'il puisse remplir son rôle de manière effective.

Au moins un membre du comité d'audit est compétent en matière de comptabilité et d'audit.

3.2.2 Fonctionnement

Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. Il revoit régulièrement (et au moins tous les deux ou trois ans) son règlement interne, évalue sa propre efficacité et formule des recommandations au conseil d'administration portant sur les modifications nécessaires.

Le comité d'audit rencontre au minimum deux fois par an le Commissaire et l'auditeur interne afin de traiter avec eux des matières ayant un lien avec son règlement interne et de toutes les autres matières qui découlent du processus d'audit et en particulier des points faibles considérables du contrôle interne.

Le comité d'audit décide si, et le cas échéant quand, le CEO, le CFO, l'auditeur interne et l'auditeur externe participent à ses réunions. Le comité d'audit peut s'entretenir avec toute personne pertinente, sans pour autant qu'un membre du comité de direction ne soit présent.

Outre le maintien d'une relation de travail efficace avec le comité de direction, l'auditeur interne et l'auditeur externe doivent bénéficier d'un libre accès garanti au conseil d'administration. Le comité d'audit fait à cet égard office de point de contact principal pour l'auditeur interne et l'auditeur externe. L'auditeur externe et le responsable de l'audit interne doivent bénéficier d'un accès direct et illimité au président du comité d'audit et au Président du conseil d'administration.

3.3 Comité de rémunération et de nomination

3.3.1 Généralités

Conformément à l'article 526^{quater} du Code des sociétés, le conseil d'administration a instauré un comité de rémunération, qui fait également fonction de comité de nomination.

Le comité dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

3.3.2 Responsabilités

Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité de rémunération et de nomination assume les responsabilités suivantes :

(a) Nomination

Le comité de rémunération et de nomination formule des recommandations à l'attention du conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs, du CEO et éventuellement d'autres membres du comité de direction, et veille à ce que le processus de nomination et de reconduction se déroule de la manière aussi objective et professionnelle que possible.

Plus spécifiquement, le comité de rémunération et de nomination :

- élabore les procédures de nomination pour les administrateurs, le CEO et éventuellement d'autres membres du comité de direction ;
- évalue périodiquement la taille et la composition du conseil d'administration, et soumet des recommandations au conseil d'administration en vue de modifications éventuelles ;
- - identifie et soumet à l'approbation du conseil d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir ;
- donne son avis sur les propositions de nomination émanant d'actionnaires ; et
- examine dûment les questions relatives aux successions.

Le comité de rémunération et de nomination examine les propositions faites par des parties concernées, en ce compris la direction et les actionnaires.

(a) Rémunération

Le conseil d'administration charge le comité de rémunération et de nomination de formuler ou d'évaluer les propositions faites au conseil sur :

- la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du comité de direction, ainsi que, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires ; et
- la rémunération individuelle des administrateurs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du comité de direction, en ce compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers, sur les indemnités de départ, ainsi que, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.

Le comité de rémunération et de nomination prépare le rapport de rémunération que le conseil d'administration annexe à la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, et commente le rapport de rémunération à l'assemblée générale annuelle.

3.3.3 Composition

Le comité de rémunération et de nomination se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité d'entre eux sont des administrateurs indépendants au sens de l'article 526ter du Code des sociétés.

Le Président ou un autre membre du comité préside le comité.

Lorsque le choix de son successeur est sur la table, le Président ne peut présider le comité de nomination, mais peut tout de même être impliqué dans les discussions.

La durée du mandat de membre du comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.

Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération et de nomination avec voix consultative lorsque le comité examine la nomination et/ou la rémunération d'autres membres éventuels du comité de direction.

3.3.4 Fonctionnement

Le comité de rémunération et de nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour exécuter dûment ses missions.

Il revoit régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement interne, évalue sa propre efficacité et formule des recommandations au conseil d'administration portant sur les modifications nécessaires.

Le comité de rémunération et de nomination est habilité à solliciter des conseils professionnels externes aux frais de la Société après en avoir informé le Président du conseil d'administration.

Le comité fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions.

4 Comité de Direction (Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de Direction)

Introduction

Le conseil d'administration de la Société (aux fins de ce Règlement d'Ordre Intérieur, ci-après le « **Conseil d'Administration** ») a installé un comité de direction auquel il a délégué ses pouvoirs de gestion conformément à l'article 524*bis* du Code des sociétés et l'article 18 des statuts de Retail Estates (ci-après le « **Comité de Direction** »).

Cette délégation ne porte pas sur :

- l'élaboration de la stratégie et de la politique générale ;
- les actes et décisions que la loi ou les statuts réserve(nt) au Conseil d'Administration ;
- en dehors des matières réservées par la loi ou les statuts, les actes et décisions que le Conseil d'Administration décide de conserver dans ses pouvoirs (ci-après les « matières réservées », telles qu'énumérées à l'article 4 du présent Règlement d'Ordre Intérieur).

Le Comité de Direction est un organe de décision dont les responsabilités et le fonctionnement sont collégiaux.

Le Comité de Direction révisé son Règlement d'Ordre Intérieur à intervalles réguliers et soumet le cas échéant à l'approbation du Conseil d'Administration les modifications qu'il estime souhaitables.

Le présent Règlement d'Ordre Intérieur du Comité de Direction a été approuvé le 15 février 2019 par le Conseil d'Administration.

Article premier – Composition du Comité de Direction

Les membres du Comité de Direction sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du comité de rémunération et de nomination.

Les membres actuels du Comité de Direction sont :

- le Chief Executive Officer (le « CEO ») – dirigeant effectif
- le Chief Financial Officer (le « CFO ») – dirigeant effectif
- le Chief Investment Officer (le « CIO »)
- le Chief Legal Officer (le « CLO »)

Article 2 – Rôle du Comité de Direction

Le Comité de Direction est investi du rôle suivant :

- formuler des propositions, à l'attention du Conseil d'Administration, en matière de stratégie et de politique générale ;
- mettre en œuvre la stratégie élaborée par le Conseil d'Administration, en ce compris les décisions d'acquiescer ou de céder des droits réels sur de l'immobilier ou des actions de sociétés immobilières ;
- se charger de la gestion journalière de l'entreprise et en faire rapport au Conseil d'Administration.

Article 3 – Matières que la loi ou les statuts réserve(nt) au Conseil d'Administration

En vertu de la loi et des statuts, le Conseil d'Administration est notamment chargé des décisions suivantes (sans s'y limiter) :

- définir la stratégie et la politique générale de la Société (en ce compris en matière de ressources humaines et de communication) ;
- dresser les comptes annuels, établir les comptes semestriels et trimestriels de la Société, et prendre toutes les mesures nécessaires afin de sauvegarder l'intégrité et la publication en temps utile de ces documents, ainsi que de toutes les autres informations financières ou non financières importantes (prospectus, communiqués de presse, etc.) ;
- établir, à l'attention de l'assemblée générale des actionnaires, le rapport de gestion qui se compose notamment de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise et du rapport de rémunération ;
- convoquer les assemblées générales (ordinaires, particulières et extraordinaires) des actionnaires de la Société ;
- faire usage du capital autorisé ;
- établir, à l'attention du Conseil d'Administration, les rapports spéciaux prévus par la loi (capital autorisé, apports en nature, rapports de fusion et de scission, etc.) ;
- déterminer la structure du management exécutif de la Société, ainsi que définir les compétences et missions confiées individuellement ou collectivement aux dirigeants effectifs et aux membres de la direction de la Société ; recruter les dirigeants effectifs et les membres de la direction, ainsi que déterminer leur rémunération sur avis du comité de rémunération et de nomination ; évaluer les prestations des dirigeants effectifs et des membres de la direction de la Société, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;
- définir les valeurs de la Société ;
- déterminer le niveau de risques que le Conseil d'Administration estime acceptable ;
- surveiller les prestations du Commissaire de la Société et de la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'analyse menée par le comité d'audit ;
- introduire les structures et procédures stimulant le bon fonctionnement et la confiance des actionnaires, notamment les mécanismes destinés à prévenir et gérer les conflits d'intérêts.

Article 4 – Matières réservées au Conseil d'Administration, autres que les actes et décisions que la loi ou les statuts lui réserve(nt)

- la détermination du budget ;
- la conclusion de tous les contrats d'investissement ou de désinvestissement immobilier, portant sur une valorisation supérieure à 10 millions EUR ;
- les décisions en matière de procédures civiles ou fiscales de nature judiciaire ou administrative¹ (en ce compris les décisions de mettre un terme à l'amiable à un litige ou une procédure), dont le ressort ou le risque financier est supérieur à 1 million EUR, étant entendu que les décisions en matière de procédures pénales ou de risques pour la réputation de la Société relèvent des pouvoirs du Conseil d'Administration en dehors de l'application de tout seuil quelconque ;
- l'acquisition ou la cession de toutes valeurs mobilières (en ce compris les produits dérivés ou structurés) pour un montant de plus de 1 million EUR, à l'exclusion de l'acquisition et de la cession de produits dérivés et structurés affectés à la politique de couverture, tant qu'ils restent dans le cadre de la politique de couverture ou du budget ;

¹ Notamment les plaintes, les protestations et les actes juridiques, tels que les citations, saisies, réclamations, recours, désistements d'instance.

- les décisions relatives aux investissements en trésorerie à six (6) mois ou plus ;
- les décisions, actes et contrats concernant les dirigeants effectifs ou les membres de la direction de la Société ;
- la désignation des experts immobiliers indépendants au sens de la législation SIR ;
- toute décision échappant au cadre stratégique ou à la politique générale, tels qu'arrêtés par le Conseil d'Administration (p. ex. lancement d'investissements à l'étranger).

Article 5 – Pouvoirs de gestion et responsabilités du Comité de Direction

Par conséquent, les pouvoirs de gestion du Comité de Direction incluent notamment ce qui suit :

1. l'analyse, l'élaboration et la proposition, sous la direction de l'administrateur délégué (CEO), de la stratégie et de la politique générale de la Société à soumettre au Conseil d'Administration (en ce compris les lignes stratégiques générales de la gestion financière, la gestion des risques et la confection du budget) ;
2. l'élaboration, la préparation et la présentation de propositions, à l'attention du Conseil d'Administration ou de ses comités spécialisés, dans toute matière relevant de ses pouvoirs ;
3. la soumission au Conseil d'Administration d'une préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers de la Société, ainsi que des autres informations financières et non financières, conformément aux normes comptables et réglementaires et aux lignes stratégiques de la Société ;
4. l'examen de projets d'investissement et de désinvestissement et des recommandations adressées à leur sujet au Conseil d'Administration, lorsque leur évaluation est supérieure à 10 millions EUR ;
5. la conclusion de contrats de bail (en ce compris usufruit, emphytéose, etc.) ;
6. la négociation et la conclusion de tous les contrats d'investissement et de désinvestissement immobiliers lorsque leur évaluation est égale ou inférieure à 10 millions EUR ;
7. les décisions en matière de procédures civiles ou fiscales de nature judiciaire ou administrative² (en ce compris les décisions de mettre un terme amiable à un litige ou une procédure), dont le ressort ou le risque financier est inférieur à 1 million EUR, étant entendu que les décisions en matière de procédures pénales ou impliquant un risque pour la réputation de la Société relèvent des pouvoirs du Conseil d'Administration en dehors de l'application de tout seuil quelconque ;
8. l'acquisition ou la cession de titres pour un montant égal ou inférieur à 1 million EUR, étant entendu que l'acquisition et la cession de produits dérivés ou structurés affectés à la politique de couverture ne sont pas soumises à ce plafond tant qu'elles restent dans le cadre de la politique de couverture ou du budget ;
9. les décisions relatives aux investissements en trésorerie à moins de six (6) mois ;
10. la gestion journalière de Retail Estates, laquelle inclut notamment les aspects suivants (sans s'y limiter) :
 - la gestion commerciale, opérationnelle et technique du parc immobilier ;
 - les actes liés à la gestion fiscale de la Société : traitement des demandes de renseignements des autorités fiscales, signature de tou(te)s les documents ou déclarations destiné(e)s aux administrations fiscales fédérales ou locales, ou encore à une administration fiscale étrangère ;

² Notamment les plaintes, les protestations et les actes juridiques, tels que les citations, saisies, réclamations, recours, désistements d'instance.

- la communication avec les autorités administratives, les autorités de contrôle et du marché (analyse et gestion des procédures d'agrément, rapports divers, mise à jour de données, etc.) ;

11. l'organisation et la gestion des fonctions d'appui, comme :

- les ressources humaines, en ce compris le recrutement, la formation et la rémunération des collaborateurs, à l'exception des décisions, actes et contrats concernant les dirigeants effectifs et les membres de la direction ;
- les matières juridiques et fiscales ;
- la gestion financière, administrative et juridique des filiales ;
- le contrôle de la gestion et l'audit interne : introduction de contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), sur la base du cadre de référence approuvé par le Conseil d'Administration, indépendamment du rôle de suivi du Conseil d'Administration ;
- l'établissement de rapports, à l'attention du Conseil d'Administration, de la FSMA et du/des Commissaire(s) de la Société, sur l'évaluation du système de contrôle interne ;
- la communication interne et externe (en dehors des communications visées au point 3 ci-dessus) ;
- Les systèmes IT et la politique ICT.

12. La communication en temps utile au Conseil d'Administration de toutes les informations dont il a besoin pour exécuter ses obligations.

Le Comité de Direction prend l'initiative, après s'être concerté avec le Président du Conseil d'Administration, de soumettre à ce dernier toute transaction, même celles comprises dans son périmètre de délégation, que le Comité de Direction estime nécessaire de lui soumettre, en raison de sa nature, des risques connexes ou des parties concernées.

Lorsqu'une opération se compose de plusieurs volets ou transactions, les seuils précités s'appliquent à l'opération dans son ensemble et non à chaque volet ou transaction individuel(le).

Article 6 – Rapport d'activité

À chaque réunion du Conseil d'Administration et au moins tous les trois (3) mois, l'administrateur délégué (CEO) et les autres membres du Comité de Direction font rapport au Conseil d'Administration des aspects importants de la gestion opérationnelle. Ils fournissent au Conseil d'Administration toutes les informations importantes au moins dans les domaines suivants :

- les développements ayant un impact sur les activités de la Société et les modifications de son contexte stratégique ;
- les perspectives et résultats financiers de la Société ;
- les litiges importants, actuels ou potentiels ;
- le suivi régulier de toutes les questions relevant des pouvoirs du Conseil d'Administration.

Ce rapport est déposé au moins huit (8) jours avant la réunion du Conseil d'Administration à laquelle il a trait.

Article 7 – Fonctionnement

1. Fonctionnement interne

- Le Comité de Direction est un organe de décision dont les responsabilités et le fonctionnement sont collégiaux : ses décisions sont adoptées au consensus de ses membres, qui en partagent la responsabilité collégiale. Le cas échéant, le président du Comité de Direction peut, de sa propre initiative ou à la demande de deux (2) autres membres, soumettre la question au vote. La décision est adoptée à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage des voix, la voix du président est prépondérante.

- Les membres du Comité de Direction prennent les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance et d'étroite collaboration, en contribuant à des discussions ouvertes et à l'expression constructive des divergences de vues.
- Le Comité de Direction se réunit aussi souvent que nécessaire, sous la présidence de l'administrateur délégué (CEO), et en principe une (1) fois par semaine. Pour autant que nécessaire, il peut être convoqué à tout autre moment par le président ou lorsque deux (2) membres au moins du Comité de Direction en font la demande.
- Le Comité de Direction peut inviter à ses réunions toute personne dont il estime la présence utile.
- Les dossiers des réunions du Comité de Direction sont centralisés et distribués par le Chief Legal Officer de la Société, qui est également chargé de la rédaction des procès-verbaux. Les procès-verbaux sont des synthèses des discussions et contiennent les décisions adoptées par le Comité de Direction. Ils sont approuvés par les membres du Comité de Direction. Un exemplaire en est conservé dans les archives de Retail Estates. L'administrateur délégué (CEO) et le Chief Legal Officer de la Société sont tous deux habilités à certifier les copies ou extraits des procès-verbaux de délibération.

2. Responsabilité du CEO en qualité de président du Comité de Direction

Ses responsabilités sont les suivantes :

- Présider, diriger et organiser le bon fonctionnement du Comité de Direction ;
- Apporter un encadrement, un appui et des conseils aux autres membres du Comité de Direction dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;
- Agir en qualité de principal porte-parole de Retail Estates vis-à-vis de l'extérieur ;
- Faire rapport au Conseil d'Administration des principales initiatives et décisions prises par le Comité de Direction dans l'exercice de ses fonctions.

3. Collaboration du CEO en qualité de président du Comité de Direction avec le Président du Conseil d'Administration

- Maintenir une communication et un dialogue permanent avec le Président du Conseil d'Administration dans un climat ouvert et positif ;
- Fixer, en concertation avec le Président du Conseil d'Administration, les objectifs des membres du Comité de Direction, évaluer leurs prestations et formuler des propositions au sujet de leur rémunération au comité de rémunération et de nomination ;
- Préparer avec le Président du Conseil d'Administration les points inscrits à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration et aborder avec lui/elle toutes les questions dans tous les domaines en vue de diffuser les informations et les orientations nécessaires à la bonne harmonie entre le Comité de Direction et le Conseil d'Administration.

Article 8 – Adhésion aux règles de Gouvernance d'Entreprise

Les membres du Comité de Direction s'engagent à respecter les règles applicables à Retail Estates, notamment la législation SIR, les dispositions du Code de Gouvernance d'Entreprise, les statuts, la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Retail Estates, le Règlement de Transactions, ainsi que le présent Règlement d'Ordre Intérieur de Retail Estates.

Article 9 – Conflits d'intérêts et de fonctions

Les membres du Comité de Direction agissent dans l'intérêt de la Société. Ils organisent leurs affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Ils informent le Comité de Direction des éventuels conflits d'intérêts. Ensuite, conformément à l'article 524^{ter} du Code des sociétés et l'article 18 des statuts, le Comité de Direction en informe le Conseil

d'Administration et le dossier à l'origine du conflit d'intérêts est ensuite inscrit à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'Administration pour délibération et décision, le cas échéant, en application de la procédure telle que visée à l'article 523, §1 du Code des sociétés (voy. également le point 7.3.2).

Article 10 – Transactions portant sur des instruments financiers de la Société

En ce qui concerne les transactions portant sur des instruments financiers de la Société, les membres du Comité de Direction sont soumis aux règles de prévention des abus de marché visées dans le Règlement de Transactions de Retail Estates.

Ils doivent notamment informer le compliance officer préalablement à toute transaction et se conformer aux procédures de déclaration visées dans la législation applicable.

Article 11 – Définition des objectifs, évaluation des prestations et détermination de la rémunération

Conformément à la politique de rémunération de Retail Estates, la rémunération des membres du Comité de Direction est déterminée par le Conseil d'Administration sur proposition du comité de rémunération et de nomination et après consultation de l'administrateur délégué (CEO) au sujet de la rémunération des membres du Comité de Direction autres que lui-même.

Le Conseil d'Administration définit chaque année, sur proposition du comité de rémunération et de nomination, les objectifs des membres du Comité de Direction pour le(s) exercice(s) suivant(s) et évalue leurs prestations de l'exercice précédent, conformément à la politique de rémunération de Retail Estates. Cette évaluation sert notamment à décider de l'octroi total ou partiel de la partie variable de leur rémunération annuelle.

Article 12 : Représentation de la Société

Conformément à l'article 19 de ses statuts, la Société est valablement représentée dans tous ses actes et toutes ses obligations à l'égard de tous les tiers ou encore toutes les administrations publiques ou privées :

- soit par deux (2) administrateurs agissant conjointement ;
- soit par l'administrateur délégué (CEO), dans les limites de la gestion journalière ;
- soit dans les limites du mandat spécial confié par le Conseil d'Administration.

5 Politique de rémunération

5.1 Généralités

Le niveau de rémunération doit être suffisant pour attirer, garder et motiver les administrateurs et les membres du management exécutif ayant le profil défini par le conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs est fixée par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition du conseil d'administration et sur avis du comité de rémunération et de nomination. La rémunération du CEO est fixée par le conseil d'administration sur avis du comité de rémunération et de nomination. Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.

Les administrateurs seront remboursés des frais normaux et légitimes, et des coûts qu'ils peuvent faire valoir comme ayant été avancés dans l'exercice de leur mission et à condition que ces coûts aient été discutés et acceptés au préalable par le Président du conseil d'administration.

En outre et conformément à l'article 35 de la Loi SIR, aucune rémunération ne peut être accordée aux administrateurs en fonction d'une opération ou transaction spécifique de la société ou de ses filiales.

5.2 Rapport de rémunération

La Société établit un rapport de rémunération. Ce rapport de rémunération constitue une section spécifique de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

La Société publie dans son rapport de rémunération les éléments suivants :

- une description de la procédure adoptée pendant l'exercice visé dans le rapport annuel en vue (i) d'élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du comité de direction ; et (ii) de fixer le niveau de rémunération des administrateurs individuels, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du comité de direction de la Société ;
- une déclaration sur la politique de rémunération, adoptée pendant l'exercice visé dans le rapport annuel, des administrateurs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des membres du comité de direction de la Société, laquelle contient au moins les informations suivantes :
 - les principes de base de la rémunération, avec indication de la relation entre rémunération et prestations ;
 - l'importance relative des différentes composantes de la rémunération ;
 - les caractéristiques des primes de prestations en actions, options ou autres droits d'acquies des actions ;
 - des informations sur la politique de rémunération des deux exercices suivants.
- Lorsque la politique de rémunération est adaptée de manière substantielle par rapport à l'exercice dont il est fait rapport, cela doit être exprimé explicitement ;
- Le montant de la rémunération et des autres avantages, sur une base individuelle, accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la Société ou une Société se trouvant à l'intérieur du périmètre de consolidation de la Société ;
- Si certaines personnes chargées de la gestion journalière (CEO) ou d'autres membres éventuels du management exécutif sont également membres du conseil d'administration : des informations sur le montant de la rémunération qu'ils perçoivent en cette qualité ;
- Si les administrateurs exécutifs, les personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et les autres membres éventuels du management exécutif entrent en ligne de compte pour des rémunérations basées sur les prestations de la Société ou d'une Société se trouvant à l'intérieur du périmètre de consolidation de la Société, sur les prestations de l'unité d'exploitation ou sur les prestations de l'intéressé : les critères d'évaluation des prestations à l'aune des objectifs, l'indication de la période d'évaluation et la description des méthodes appliquées afin de vérifier s'il a été satisfait à ces critères de prestation. Ces informations doivent être indiquées de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise ;
- Le montant de la rémunération et des autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO (sur une base individuelle) et aux autres membres du comité de

direction (sur une base globale) par la Société ou une Société se trouvant à l'intérieur du périmètre de consolidation de la Société. Ces informations doivent toujours être ventilées comme suit :

- la rémunération de base ;
- la rémunération variable : toute rémunération complémentaire liée à des critères de prestations, avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- la pension : les montants versés pendant l'exercice visé dans le rapport de gestion ou les frais liés aux services qui ont été prestés pendant l'exercice visé dans le rapport de gestion, selon le type de plan de pension, avec un commentaire du régime de pension applicable ;
- les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire d'assurances et d'autres avantages en nature, avec un commentaire des caractéristiques des principales composantes.

Lorsque cette rémunération est adaptée de manière substantielle par comparaison avec l'exercice dont il est fait rapport, cela doit être exprimé explicitement ;

- en ce qui concerne les administrateurs exécutifs, les personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et les autres membres du comité de direction : le nombre et les caractéristiques principales, sur une base individuelle, des actions, des options sur actions ou de tous les autres droits d'acquérir des actions, qui ont été accordé(e)s, ont été exercé(e)s ou se sont éteint(e)s pendant l'exercice visé dans le rapport de gestion ;
- en ce qui concerne les administrateurs exécutifs, les personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et les autres membres du comité de direction : les dispositions, sur une base individuelle, relatives aux indemnités de départ ;
- en cas de départ des administrateurs exécutifs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et des autres membres du comité de direction : la décision du conseil d'administration et sa motivation, sur proposition du comité de rémunération, quant à savoir si les intéressés entrent en ligne de compte pour l'indemnité de départ, ainsi que la base de calcul de celle-ci ;
- En ce qui concerne les administrateurs exécutifs, les personnes chargées de la gestion journalière (CEO) et les autres membres du comité de direction : la mesure dans laquelle il est prévu en faveur de la Société un droit de répétition de la rémunération variable accordée sur la base d'informations financières inexacts.

5.3 Rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président

La rémunération des administrateurs non exécutifs et du Président du conseil d'administration tient compte de leur rôle d'administrateur ordinaire et de leur rôle spécifique de Président ou de membre du comité d'audit ou du comité de rémunération et de nomination, ainsi que des responsabilités qui en découlent et du temps consacré à leurs fonctions.

Les administrateurs non exécutifs perçoivent uniquement une rémunération fixe qui dépend pour la moitié de leur présence (en d'autres termes, la rémunération se compose à 50 % d'un montant fixe et à 50 % de jetons de présence). Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent ni des rémunérations liées aux prestations, telles que des bonus et des formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature ou des avantages liés aux plans de pension.

Le Président perçoit un montant de 60 000 EUR sur base annuelle.

Dans le cas où un contrat conclu avec un administrateur non exécutif prévoirait malgré tout une rémunération variable, cette disposition relative à la rémunération variable doit être approuvée au préalable par l'assemblée générale ordinaire suivante de la Société, conformément à l'article 554, alinéa 7, du Code des sociétés et cette dérogation par rapport au Code de Gouvernance d'Entreprise doit être communiquée et expliquée dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

5.4 Rémunération des administrateurs exécutifs et des membres du comité de direction

Le conseil d'administration veille à fixer le niveau et la structure de la rémunération du comité de direction de façon à ce qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.

Le conseil d'administration approuve les contrats de nomination du CEO et des autres membres du comité de direction sur avis du comité de rémunération et de nomination.

Si un membre du comité de direction est également membre du conseil d'administration, le rapport de rémunération communique le montant de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité.

Afin de faire correspondre les intérêts du CEO et des autres membres éventuels du comité de direction à ceux de la Société et de ses actionnaires, une partie adéquate de leur enveloppe de rémunération est structurée de façon à être liée à leurs prestations individuelles et à celles de la Société.

Conformément aux articles 520*bis*, 524*bis* et 525, dernier alinéa du Code des sociétés, les critères qui rendent variable l'octroi d'une rémunération à un administrateur exécutif, à une personne chargée de la gestion journalière (CEO) ou à un membre du comité de direction, doivent figurer expressément dans les dispositions contractuelles ou autres qui régissent la relation juridique concernée. Le paiement de cette rémunération variable ne peut avoir lieu que s'il est satisfait aux critères pendant la période indiquée. En cas de non-respect des alinéas précédents, il n'est pas tenu compte de cette rémunération variable dans le cadre du calcul de l'indemnité de départ.

Conformément aux articles 520*ter*, 524*bis*, dernier alinéa et 525, dernier alinéa du Code des sociétés, sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse de l'assemblée générale des actionnaires, un quart au moins de la rémunération variable des administrateurs exécutifs, des personnes chargées de la gestion journalière (CEO) ou des membres du comité de direction, doit être basé sur des critères de prestations prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins deux (2) ans, et un autre quart au moins doit être basé sur des critères de prestations prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois (3) ans. Cette obligation ne s'applique pas si la rémunération variable représente un quart ou moins de la rémunération annuelle. L'on entend par « rémunération annuelle » l'ensemble des éléments dont la publication est exigée en vertu de l'article 96, § 3, 6° et 7° du Code des sociétés.

Les plans prévoyant de rémunérer les membres du comité de direction par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions, sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'assemblée générale. Cette approbation doit porter sur plan proprement dit et non sur l'octroi individuel des droits sur actions prévus par le plan. Conformément aux articles 520*ter*, 524*bis*, dernier alinéa et 525, dernier alinéa du Code des sociétés, sauf approbation expresse de l'assemblée générale des

actionnaires, les actions ne peuvent être acquises définitivement, et les options sur actions ou tous les autres droits d'acquies des actions ne peuvent être exercés par les administrateurs, les personnes chargées de la gestion journalière (CEO) ou les membres du comité de direction, que trois (3) ans au moins après leur attribution.

5.5 Indemnité de départ

Tout nouveau régime contractuel conclu avec la Société ou ses filiales quant à la rémunération d'un administrateur exécutif, d'une personne chargée de la gestion journalière (CEO) ou de tout autre membre du comité de direction, précise que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée du contrat ne peut excéder douze (12) mois de rémunération de base et de rémunération variable.

Le conseil d'administration peut accorder une indemnité de départ supérieure à douze (12) mois, mais n'excédant pas dix-huit (18) mois, de rémunération de base et de rémunération variable sur avis motivé du comité de rémunération et de nomination. Le contrat précise quand cette indemnité de départ plus élevée peut être payée. Le conseil d'administration justifie cette indemnité de départ plus élevée dans le rapport de rémunération.

Conformément à l'article 554, alinéa 4, du Code des sociétés, lorsqu'un contrat conclu avec un administrateur exécutif, un autre dirigeant, le CEO ou un membre du comité de direction prévoit - nonobstant les dispositions ci-dessus - une indemnité de départ supérieure respectivement à 12 ou 18 mois de rémunération, cette disposition dérogatoire relative à l'indemnité de départ doit être approuvée au préalable par l'assemblée générale ordinaire suivante de la Société.

Le contrat précise que l'ensemble des indemnités de départ ne doit pas prendre en considération la rémunération variable, ni dépasser 12 mois de rémunération de base si le CEO ou le membre du comité de direction sortant n'a pas répondu aux critères de prestations visés dans le contrat.

6 Dialogue avec les actionnaires

6.1 Structure de l'actionariat

La structure de l'actionariat de la Société, d'après le nombre de droits de vote ressortant des informations que la Société a reçues de ses actionnaires au moment de l'élaboration de la présente Charte est la suivante :³

Actionnaires	%
Groupe Stichting Administratie « Het Torentje ⁴ »	7,76 %
SFPI ⁵	6,42 %
Axa SA	2,69 %
Fédérale Assurance	4,93 %
KBC Groupe SA	2,98 %
BlackRock, Inc.	3,08 %
Public	72,14 %
Total	100 %

Chaque action donne droit à une (1) seule voix. Les actionnaires principaux ne disposent pas de droits de vote préférentiels.

6.2 Relations entre les actionnaires

La Société n'est pas au courant de l'existence de quelconques accords d'actionnaires.

6.3 Relations avec les actionnaires principaux

Sous réserve des transactions commerciales habituelles aux conditions du marché, il n'existe pas de lien entre la Société et ses principaux actionnaires.

6.4 Communication avec les actionnaires

La Société respecte les droits de tous les actionnaires et encourage leur implication. La Société assure un traitement égal de tous les actionnaires. Elle veille à ce que soient disponibles tous les moyens et toutes les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits en toute connaissance de cause/de manière informée.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Président, est responsable de la communication avec les actionnaires (potentiels). Le conseil d'administration encourage un

³ Compte tenu du numérateur en vigueur à la date d'élaboration de la présente Charte (11 490 593 actions), le tableau ci-dessus propose - à titre purement indicatif - la structure (présumée) de l'actionariat. Il convient de souligner que ceci ne correspond pas nécessairement (du moins pour l'ensemble des actionnaires) à la réalité étant donné que la société n'est pas forcément au courant des transactions relatives aux actions n'ayant pas entraîné un dépassement d'un seuil de déclaration et, par conséquent, ne s'étant pas traduites par une déclaration de transparence.

⁴ Cette mention concerne les actions détenues par Leasinvest Real Estate SCA.

⁵ Cette mention concerne les actions détenues par Belfius Insurance SA.

dialogue effectif avec les actionnaires (potentiels). Afin de promouvoir ce dialogue, la Société communique par divers canaux avec les actionnaires (potentiels).

La Société communique en premier lieu sur son site Web (www.retailestates.com). Elle publie sur son site Web toutes les informations et toute la documentation importantes pour ses actionnaires, ses investisseurs ou les autres parties intéressées. La Société consacre également une partie distincte de son site Web à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Le site Web contient un calendrier des assemblées générales.

Les statuts et la Charte de la Société peuvent être consultés à tout moment sur le site Web de la Société.

La Société tient par ailleurs les actionnaires (potentiels) informés des derniers développements et de ses résultats financiers par voie de communiqués de presse. La Société publie en outre un rapport financier annuel et un rapport financier semestriel à intervalles fixes. Le site Web contient un calendrier de la communication des informations périodiques.

Lorsque des informations susceptibles d'influer sur les prix ou des informations relatives à des modifications des droits des actionnaires sont disponibles, la Société les rend en principe publiques sans délai conformément à la législation en vigueur.

Enfin, les assemblées générales sont également l'occasion de communiquer avec les actionnaires et de stimuler leur implication (voy. infra).

6.5 Assemblée générale des actionnaires

La Société encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. Les actionnaires absents ont la possibilité de voter par procuration. L'actionnaire ne peut désigner qu'une seule personne comme mandataire pour une assemblée générale bien déterminée, sous réserve des dérogations prévues par le Code des Sociétés.

La Société publie les informations utiles sur son site Web avant l'assemblée générale.

Lors de la convocation aux assemblées générales, la Société communique des explications concernant les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées par le conseil d'administration. Outre les formalités imposées par le Code des sociétés à cet égard, la Société recourt à son site Web pour publier toutes les informations et toute la documentation pertinentes sur l'exercice du droit de vote des actionnaires.

Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital social de la Société peuvent, conformément aux dispositions du Code des sociétés, requérir l'inscription de sujets à traiter à l'ordre du jour de toute assemblée générale, ainsi que déposer des propositions de décision concernant des points à traiter inscrits ou à inscrire à l'ordre du jour. Les points à traiter additionnels ou les propositions de décision doivent être soumi(se)s à la société au plus tard vingt-deux (22) jours avant la date de l'assemblée générale. Les administrateurs répondent aux questions qui leur sont posées par les actionnaires au cours de l'assemblée ou qui leur ont été soumises par écrit au sujet de leur rapport ou des points inscrits à l'ordre du jour, pour autant que la communication des informations ou des faits ne soient pas de nature à porter préjudice aux intérêts professionnels de la société ou à la confidentialité à laquelle se sont engagés la société ou ses administrateurs. Dès que la convocation à l'assemblée générale est publiée, les actionnaires peuvent poser des questions par écrit, auxquelles il sera répondu pendant l'assemblée, à condition qu'elles aient été soumises par écrit à la société au plus tard six jours avant l'assemblée, et que les actionnaires concernés satisfassent aux formalités à remplir, telles que visées dans le Code des sociétés, en vue d'être autorisés à l'assemblée.

Le Président dirige l'assemblée générale et fait le nécessaire pour que les questions pertinentes des actionnaires obtiennent une réponse.

La Société publie les résultats des votes (dans un délai de quinze (15) jours après l'assemblée générale) et le procès-verbal de l'assemblée générale sur son site Web aussitôt que possible après l'assemblée générale.

6.6 Investisseurs

Le conseil d'administration encourage les investisseurs, et en particulier les investisseurs institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation adéquate de la gouvernance d'entreprise de la Société. Le conseil d'administration veille à ce que les investisseurs, institutionnels et autres, pondèrent tous les facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée.

Le conseil d'administration invite les investisseurs à considérer avec attention les déclarations faites en vue de déroger au Code de Gouvernance d'Entreprise et à rendre toujours un avis raisonné. Lorsque les investisseurs rejettent la position adoptée par la Société, le conseil d'administration engage le dialogue avec ceux-ci.

7 Contrôle interne

7.1 Généralités

Conformément aux règles en matière de gouvernance d'entreprise et à la législation en la matière, Retail Estates a mis en place un système interne de contrôle et de gestion des risques, tenant compte de la nature, de la taille et de la complexité des activités de la société et de son entourage.

Le contrôle interne est un processus qui vise, entre autres, à obtenir un degré de certitude raisonnable concernant les objectifs suivants :

- efficacité et amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;
- fiabilité et intégrité des informations ;
- conformité à la stratégie, aux procédures, à la législation et à la réglementation spécifiques.

Retail Estates a pris le cadre du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) comme cadre de référence pour la mise en œuvre de son processus de contrôle interne. Les éléments de ce cadre et leur application au sein de Retail Estates sont décrits ci-dessous.

Un tel contrôle interne de la qualité et une gestion équilibrée des risques sont des aspects inhérents à la culture d'entreprise de Retail Estates, lesquels sont appliqués à toute l'organisation au moyen :

- de règles de gouvernance d'entreprise et de l'existence d'un comité d'audit ;
- de l'existence d'un code de conduite abordant des thèmes tels que les conflits d'intérêts, le secret professionnel, l'acquisition et la cession d'actions, la prévention de l'abus de biens sociaux, la communication, etc. ;
- d'une politique de gestion des ressources humaines élaborée, comprenant des règles régissant le recrutement de personnel, l'évaluation périodique des prestations et la détermination des objectifs annuels ;

- du suivi des procédures et de la formalisation des processus.

Le conseil d'administration évalue régulièrement l'exposition de l'entreprise aux risques, l'impact financier de ces risques et les mesures devant être prises pour maîtriser ces risques éventuels, pour empêcher que ces risques se manifestent et/ou, le cas échéant, pour limiter l'impact de ces risques.

La Société a notamment mis en place des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour les principaux processus au sein de la Société, à savoir « *Expenditure & Payments* », « *Repairs & Maintenance* », « *Projects in development* » et « *Bill the tenants* ».

7.2 Politique de gestion des risques appropriée

Les principaux risques auxquels la Société est confrontée sont (i) la valeur de marché de l'immobilier ; (ii) les évolutions sur le marché de la location ; (iii) l'état de la construction des bâtiments ; (iv) les risques financiers, en ce compris le risque de liquidité, l'utilisation des instruments financiers et le risque de contrepartie et d'accords bancaires ; (v) les risques liés aux autorisations ; (vi) la modification de l'infrastructure des transports ; (vii) la pollution du sol ; (viii) les risques liés à des opérations de fusion, de scission ou d'acquisition ; et (ix) les risques réglementaires.

Pour chacun de ces risques indiqués, des mesures et des procédures ont été mises en place afin d'identifier et de surveiller les risques, d'empêcher que les risques se manifestent et/ou, le cas échéant, de limiter l'impact de ces risques et d'évaluer autant que possible leurs conséquences, de les contrôler et d'en assurer le suivi. Telle est la mission du gestionnaire des risques.

7.3 Politique d'intégrité

La politique d'intégrité (supervisée par la personne chargée de la « fonction de conformité ») couvre différents aspects, en ce compris la prévention du délit d'initié, des conflits d'intérêts et des incompatibilités des mandats, ainsi que la non-corrupcion, le secret professionnel, etc.

La direction effective examine (régulièrement) quels autres domaines et activités devraient faire partie des domaines d'activité de la fonction de conformité. La « fonction de conformité indépendante » est une fonction indépendante au sein de l'organisation, axée sur la recherche et la promotion du respect par la société des lois, règlements et codes de conduite applicables à la Société et, en particulier, des règles concernant l'intégrité de ses activités. Les règles les plus importantes sont abordées ci-dessous :

7.3.1 Prévention du délit d'initié

Conformément aux principes et valeurs de la société et dans le cadre de l'application du Code de Gouvernance d'Entreprise, Retail Estates a introduit dans son Code de conduite (le « Règlement de Transactions ») des règles devant être respectées par les administrateurs, les collaborateurs et les personnes désignées souhaitant négocier des instruments financiers émis par Retail Estates. Les règles du Règlement de Transactions ont été adaptées aux législations et réglementations en vigueur (notamment le Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, la Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, et le Code de Gouvernance d'Entreprise). Le Règlement de Transactions de la société fait partie intégrante de la présente Charte (voy. Annexe 1) et peut être consulté (séparément) sur le site Web de la société.

Le Règlement de Transactions porte notamment sur la divulgation des informations relatives à de telles transactions et détermine entre autres :

- les limites applicables à l'exécution de transactions portant sur les instruments financiers de la Société pendant des périodes déterminées précédant la publication de ses résultats financiers (« périodes fermées ») ou toute autre période considérée comme sensible (« périodes d'interdiction ») ;
- la nomination d'un Compliance Officer chargé de veiller au respect du Règlement de Transactions par les administrateurs et les autres personnes désignées ;
- la notification préalable, par les personnes concernées, au Compliance Officer de toute transaction portant sur des instruments financiers de la société ; et
- la divulgation de chaque transaction par les personnes concernées.

7.3.2 Procédure interne pour le signalement d'infractions – Règlement pour les Dénonciations d'Abus

Conformément à l'article 69^{ter} de la Loi du 2 août 2002 (introduite en vue de l'application entre autres de l'article 32, troisième alinéa du Règlement sur les Abus de Marché), la Société a également prévu une procédure interne pour le signalement d'infractions effectives ou potentielles relatives entre autres aux règles en matière d'abus de marché telles que visées dans le Règlement sur les Abus de Marché, la Loi du 2 août 2002 et le Règlement de Transactions (ci-après le « **Règlement pour les Dénonciations d'Abus** »). Le Règlement pour les Dénonciations d'Abus est joint en Annexe A du Règlement de Transactions (voy. Annexe 1) et fait partie intégrante de la présente Charte. Le Règlement pour les Dénonciations d'Abus peut également être consulté (séparément) sur le site Web de la Société.

7.3.3 Conflits d'intérêts et incompatibilité des mandats

En ce qui concerne le règlement des conflits d'intérêts, Retail Estates est soumise d'une part aux règles légales (articles 523 et 524 du Code des sociétés, et articles 36 à 38 de la Loi SIR) et d'autre part aux règles contenues dans ses statuts et la présente Charte.

Conformément aux dispositions de la législation SIR, le conseil d'administration veille à ce que la Société fasse primer l'intérêt social.

Tous les administrateurs, membres du comité de direction et dirigeants effectifs organisent leurs intérêts personnels et professionnels de manière à limiter au maximum l'émergence de conflits d'intérêts directs ou indirects et à ne pas participer au processus décisionnel en cas de conflit d'intérêts conformément aux règles légales en la matière.

Lorsqu'un conflit d'intérêts se manifeste en dépit de ce qui précède, l'administrateur ou le membre concerné en informe le Président, ou le président du comité de direction (CEO), lequel prend les mesures nécessaires et, si la loi le requiert, applique les dispositions en la matière du Code des sociétés et/ou de la Loi SIR.

Les transactions entre la Société et ses administrateurs ou les membres de son comité de direction doivent être conclues aux conditions normales du marché.

Conformément à l'article 14 des statuts de la Société, les administrateurs, les personnes chargées de la gestion journalière et les mandataires de la Société ne peuvent agir en qualité de contrepartie dans des transactions conclues avec la Société ou une de ses filiales, ni retirer un quelconque avantage de transactions conclues avec

les sociétés précitées, sauf lorsque la transaction est proposée dans l'intérêt de la Société, qu'elle s'inscrit dans le cadre la stratégie d'entreprise et qu'elle est réalisée aux conditions normales du marché.

Le cas échéant, la Société doit en informer au préalable l'Autorité des services et des marchés financiers (FSMA).

Les transactions susmentionnées et les informations contenues dans la notification préalable sont commentées dans le rapport annuel et, le cas échéant, dans le rapport semestriel.

Les dispositions ci-dessus ne s'appliquent pas aux transactions échappant au champ d'application de la procédure relative aux conflits d'intérêts, telle que visée dans la législation SIR.

Compte tenu des activités de la Société, et notamment du fait que la négociation et la conclusion de certains contrats relèvent de la gestion journalière et des pouvoirs du CEO, sans que l'intervention du conseil d'administration ou du comité de direction ne soit en principe requise, les transactions suivantes entre la Société et ses administrateurs non exécutifs (et leurs personnes liées) échappent à la procédure relative aux conflits d'intérêts :

- les contrats de bail conclus avec des commerces de détail auxquels un administrateur non exécutif est lié ; et
- les assurances et contrats de financement portant sur des immobilisations corporelles.

7.3.4 Non-corruption

Retail Estates met un accent tout particulier sur les principes d'honnêteté et d'intégrité, et attend des tiers avec lesquels elle est en relation professionnelle qu'ils adoptent la même attitude.

7.3.5 Secret professionnel

Il est expressément interdit aux membres des organes de la Société et du personnel d'utiliser ou de divulguer à des fins illicites les informations confidentielles qu'ils obtiennent dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

7.3.6 Activités politiques

Dans la poursuite de ses objectifs commerciaux légitimes, Retail Estates agit d'une manière socialement responsable, conformément à la législation du pays dans lequel elle est active.

7.4 Fonctions de contrôle indépendantes

7.4.1 Fonction de gestion des risques

En ce qui concerne les risques auxquels la société doit faire face, des mesures et des procédures ont été mises en place afin d'identifier et de surveiller les risques, ainsi que pour empêcher que les risques se manifestent et/ou, le cas échéant, pour limiter leur impact et évaluer autant que possible leurs conséquences, les maîtriser et en assurer le suivi. Telle est la mission du gestionnaire des risques.

Beaucoup de risques étant de nature juridique, Mme Lore Leo, legal counsel (qui fait partie de l'équipe M&A ; selon le Conseil d'administration, les risques principaux résident dans les activités d'acquisition, plutôt que dans la gestion du portefeuille), a été nommée gestionnaire des risques, qui travaille en concertation avec le Compliance Officer.

Le gestionnaire des risques est nommé pour une période de 3 ans et dispose de la fiabilité professionnelle et de l'expertise nécessaires.

7.4.2 Fonction de conformité indépendante

Le conseil d'administration a nommé Monsieur Paul Borghgraef, Président du conseil d'administration, en qualité de Compliance Officer. Il est en particulier responsable du respect de la politique d'intégrité telle que décrite ci-dessus.

La durée du mandat de Monsieur Paul Borghgraef en qualité de Compliance Officer coïncide avec celle de son mandat d'administrateur (expirant à l'assemblée annuelle de 2021).

7.4.3 Fonction de contrôle interne indépendante

La personne chargée de la fonction de contrôle interne assure une fonction d'évaluation indépendante et permanente des activités de la société, et examine la qualité et l'efficacité des procédures et méthodes existantes de contrôle interne.

L'auditeur interne présentera annuellement ses conclusions.

La fonction de contrôle interne est exercée par un conseiller externe, VMB SCRL, représentée par Monsieur Luc Martens. Cette fonction (confiée à un auditeur-personne morale interne/externe, représenté par une personne physique) est exercée sous la surveillance et la responsabilité du « finance and reporting analyst » de la Société, monsieur Giovanni Ronsse. Il dispose de la fiabilité professionnelle requise et de l'expertise adéquate pour l'exercice de ses fonctions.

7.5 Fonctions de contrôle interne au sein de Retail Warehousing Invest

Conformément à article 17, §2 de la Loi SIR, le contrôle interne au sein de la Société concerne également sa filiale ayant le statut de SIR institutionnelle, Retail Warehousing Invest SA.