

## CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE CFE

### INTRODUCTION

En exécution du Code belge de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration de Compagnie d'Entreprises CFE a approuvé le 9 décembre 2005 la version initiale de la Charte de gouvernance d'entreprise (la « **Charte** »).

La Charte est régulièrement actualisée en fonction des développements de la politique en matière de gouvernance d'entreprise et des modifications apportées à la réglementation applicable.

Les modifications importantes apportées à la Charte sont commentées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui constitue une section spécifique du rapport de gestion conformément à l'article 3:6, §2 CSA (la « **Déclaration** »).

Depuis le 9 décembre 2005, le conseil d'administration a approuvé les modifications suivantes à la Charte:

- le 7 mai 2009: modification de la Charte suite à la révision du Code belge de gouvernance d'entreprise ;
- le 8 décembre 2011: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées ;
- le 24 décembre 2013: modification de la Charte à la suite du changement de contrôle de la Société en 2013 ;
- le 26 février 2015: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Règlement Européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché ;
- le 24 février 2016: introduction dans la Charte de la limite d'âge des administrateurs ;
- le 25 février 2017: modification de la Charte portant sur la gestion journalière de la Société;
- le 26 mars 2019 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, et assouplissement de la règle concernant la limite d'âge pour administrateurs ;
- le 26 mars 2020: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Code belge de gouvernement d'entreprise 2020 introduit par Arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées ;
- le 22 mars 2021 : adaptation de la Charte pour la mettre en conformité avec le Code des sociétés et des associations ;
- le 29 juin 2022 : modification de la Charte portant sur des modifications à la gestion journalière de la Société

La Charte et les statuts de la Société figurent sur le site internet.

### DEFINITIONS

Dans la présente Charte, les termes avec majuscule ont la signification suivante :

- **AvH** : la société anonyme Ackermans & van Haaren, ayant son siège social à 2000 Anvers, Begijnenvest 113, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0404.616.494 (RPM Anvers), cotée sur Euronext Brussels.
- **CFE** : la société anonyme Compagnie d'Entreprises CFE, ayant son siège social à 1160 Bruxelles (Auderghem), Avenue Herrmann-Debroux 40-42, immatriculée au registre des personnes morales sous le numéro d'entreprise 0400.464.795 (RPM Bruxelles), cotée sur Euronext Brussels.

- **Charte** : la présente charte de gouvernance d'entreprise.
- **Code 2020** : le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.
- **Collaborateurs** : les employés, collaborateurs indépendants et administrateurs de la Société (y inclus leurs successeurs de droit), ainsi que les personnes physiques agissant au nom des collaborateurs indépendants ou des administrateurs qui sont des personnes morales, respectivement en vue de l'exécution du contrat de services indépendants ou en tant que représentants permanents, ayant accès à une Informations Privilégiée.
- **CSA** : le Code des sociétés et des associations.
- **Déclaration** : la déclaration de gouvernance d'entreprise qui constitue une section spécifique du rapport de gestion de la Société conformément à l'article 3:6, §2 CSA.
- **Dirigeants** : les membres du conseil d'administration et du comité exécutif de la Société.
- **FSMA** : Autorité des services et marchés financiers.
- **Groupe** : la Société, les sociétés sur lesquelles la Société exerce un contrôle (exclusif ou conjoint) au sens de l'article 1:14 CSA et les sociétés dans lesquelles la Société détient, directement ou indirectement, au moins 10% des titres conférant le droit de vote.
- **Information Privilégiée** : toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, la Société et/ou des Instruments Financiers de la Société, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des Instruments Financiers concernés ou celui d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.
- **Instruments Financiers** : actions et titres de créance ainsi que tous les instruments financiers qui y sont liés ou qui en dérivent au sens large, tels que décrits au point (15) de l'article 4(1) de la directive 2014/65/EU du Parlement Européen et du Conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers et modifiant la directive 2002/92/CE et la directive 2011/61/UE. Ceci comprend notamment :
  - a) actions ;
  - b) options et droits de souscription ;
  - c) obligations (convertibles) ; et
  - d) droits de préférence qui confèrent à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions, droits de souscription, ou obligations (convertibles),

mais également tous les autres droits de souscription, droits d'échange, contrats à terme, contrats financiers à terme, contrats d'échange (« swaps ») et autres contrats dérivés relatifs aux instruments mentionnés sous les points (a) à (d).

Les instruments financiers comprennent également les instruments non couverts par les points (a) à (d), mais dont le cours ou la valeur dépend du cours ou de la valeur d'un des instruments financiers couverts par les points (a) à (d), ou qui ont un effet sur le cours ou la valeur de ces instruments financiers.

- **Période fermée** : une des périodes suivantes :
  - a) la période de 60 jours calendaires qui précède la publication des résultats annuels de la Société ou, si les résultats annuels sont publiés moins de 60 jours calendaires après la clôture de l'exercice comptable, la période à compter de la clôture de l'exercice comptable jusqu'à, et y compris, la date de publication, étant entendu que cette période ne peut être plus courte que 30 jours calendaires avant la date de publication ;
  - b) la période de 30 jours calendaires qui précède la publication des résultats semestriels de la Société jusqu'à et y compris la date de publication.
- **Période d'interdiction** : la période à compter de la date à laquelle le conseil d'administration ou le comité exécutif de la Société ou des personnes mandatés par eux, constate l'existence d'une Information Privilégiée jusqu'à, et y compris, la date de publication de cette information,

ou jusqu'à, et y compris, (i) la date à laquelle un des organes ou personnes précités constate que l'information en question a perdu son caractère d'Information Privilégiée, ou (ii) à défaut d'une telle constatation, la date à laquelle l'information en question a incontestablement perdu son caractère d'Information Privilégiée.

- **Personnes étroitement liées** signifie par rapport à une personne déterminée :
  - a) le conjoint ou la conjointe de cette personne ou d'un partenaire considéré comme l'équivalent du ou de la conjoint(e) conformément à la loi;
  - b) l'enfant légalement à charge de cette personne (en ce compris les enfants adoptés);
  - c) tout autre parent de cette personne qui appartient au même ménage depuis au moins un an à la date de la Transaction;
  - d) toute personne morale, trust ou partenariat dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par cette personne ou par une Personne qui est étroitement liée à une personne visée sous a), b) ou c), qui est directement ou indirectement contrôlée par cette personne, qui a été constituée au bénéfice de cette personne, ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.
- **Politique de rémunération** : la politique de rémunération de la Société au sens de l'article 7:89/1 CSA.
- **Rapport de rémunération** : le rapport de rémunération qui constitue une section spécifique de la Déclaration conformément à l'article 3:6, §3 CSA.
- **Règlement relatif à la Protection des Données** : le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données) (avec ses modifications successives).
- **Règlement relatif aux abus de marché** : Règlement (UE) No 596/2014 du parlement européen et du conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement relatif aux abus de marché) et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.
- **Société** : Compagnie d'Entreprises CFE SA.
- **Société Détentric** : une société ou une fondation (« *stichting* ») qui exerce, directement ou indirectement, le contrôle sur la Société au sens de l'article 1:14 CSA.
- **Sociétés du Groupe** : les sociétés qui font partie du Groupe, autres que la Société.
- **Transaction** : toute transaction au sens large relative aux Instruments Financiers. Les Transactions comprennent notamment :
  - a) une acquisition, une cession, une souscription ou un échange ;
  - b) l'acceptation ou l'exercice d'une option sur actions ou d'un droit de souscription et la cession d'actions issues de l'exercice d'une option sur actions ou d'un droit de souscription ;
  - c) effectuer ou recevoir des cadeaux, dons ou héritages ;
  - d) la souscription à une augmentation de capital ou à une émission d'obligations ;
  - e) l'acquisition, la cession ou l'exercice de droits, y inclus d'options d'achat et de vente et de droits de souscription ;
  - f) la conversion d'un Instrument Financier en un autre Instrument Financier, en ce compris la conversion d'obligations convertibles en actions ;
  - g) l'emprunt ou le prêt (dont la conclusion, la résiliation, la cession ou la prolongation d'un prêt d'actions) ; ou
  - h) la mise en gage,

et **Négociation**, **Négociier**, et **Négocié** ont une signification similaire. Cette énumération n'est pas exhaustive.

## PRINCIPES

La Société s'engage à respecter les dix principes mentionnés dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « **Code 2020** »). Ces principes sont les suivants:

1. La Société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix.
2. Le conseil d'administration et le comité exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive.
3. La Société se dote d'un conseil d'administration efficace et équilibré.
4. Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions.
5. La Société nomme les membres du conseil d'administration selon une procédure transparente.
6. Tous les administrateurs font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social.
7. La Société rémunère les membres du conseil d'administration et les membres du comité exécutif de manière équitable et responsable.
8. La Société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits.
9. La Société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance.
10. La Société rend compte publiquement du respect du Code 2020.

## **PARTIE I – STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

### **I.1. ADMINISTRATION MONISTE**

La Société a fait choix d'une structure d'administration moniste. Le conseil d'administration a confirmé le choix de cette structure lors de sa réunion du 29 juin 2022.

La structure moniste est composée du conseil d'administration, ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale.

Le conseil d'administration gère la Société en tant que collège et doit rendre compte à l'assemblée générale, qui nomme et révoque les administrateurs.

En date du 29 juin 2022 le conseil d'administration a délégué la gestion journalière de la Société à un CEO. Le comité exécutif, présidé par le CEO, est chargé d'examiner la direction générale de la Société

Le conseil d'administration a créé en son sein un comité de nomination et de rémunération ainsi qu'un comité d'audit.

### **I.2. EVALUATION**

Au moins une fois tous les cinq ans, le conseil d'administration évalue si la structure d'administration moniste est toujours appropriée. Si ce n'est pas le cas, il proposera une nouvelle structure de gouvernance à l'assemblée générale.

## **PARTIE II – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **II.1. RESPONSABILITES**

Le conseil d'administration poursuit une création de valeur durable par la Société, en arrêtant la stratégie de la Société, en mettant en place un management effectif, responsable et éthique et en supervisant les performances de la Société.

Sans préjudice des pouvoirs conférés au conseil d'administration en vertu du CSA, les tâches essentielles du conseil d'administration sont les suivantes :

#### **(i) Stratégie et culture d'entreprise**

- approbation des objectifs de la Société à moyen et à long terme, de sa stratégie et du niveau de risques que la Société accepte de prendre pour réaliser ses objectifs ;
- approbation des principaux (dés)investissements ;
- s'assurer que la culture d'entreprise soutient l'application de sa stratégie et promeut un comportement responsable et éthique ;
- détermination des responsabilités respectives du président du conseil d'administration et du président du comité exécutif ;

#### **(ii) Direction journalière**

- nomination et révocation du président du comité exécutif, fixation de sa rémunération et détermination des principales modalités contractuelles ;
- nomination et révocation des autres membres du comité exécutif en concertation avec le président du comité exécutif, fixation de leur rémunération et détermination des principales modalités contractuelles ;

- détermination des responsabilités du comité exécutif ;
- exercice du contrôle sur le fonctionnement du comité exécutif, celui-ci disposant d'une autonomie suffisante pour pouvoir remplir correctement ses tâches ;
- s'assurer qu'il existe un plan de succession pour les membres du comité exécutif et évaluer périodiquement ce plan ;
- examen annuel des performances du comité exécutif et de la réalisation des objectifs stratégiques de la Société par rapport aux critères et objectifs de performance qui ont été définis ;

(iii) Rémunération et plan de succession

- détermination de la politique de rémunération de la Société pour les administrateurs non exécutifs et les membres du comité exécutif, en tenant compte du cadre général de rémunération de la Société ;
- s'assurer qu'il existe un plan de succession pour les administrateurs et formuler des propositions à l'assemblée générale pour la nomination des administrateurs ou le renouvellement de leur mandat ;

(iv) Comités consultatifs

- approbation de la composition, de la rémunération, des responsabilités et du fonctionnement des comités consultatifs ;
- contrôle et évaluation de l'efficacité des comités consultatifs ;

(v) Contrôle interne et gestion des risques

- approbation d'un cadre de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le comité exécutif et examen de la mise en œuvre de ce cadre, en tenant compte de l'évaluation du comité d'audit ;
- mise en place des mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des comptes annuels et des autres informations significatives, financières ou non financières, conformément à la législation en vigueur ;
- s'assurer que le rapport annuel fournit une vue synthétique des performances de la Société et du Groupe et que ce rapport contient suffisamment d'informations sur les préoccupations sociétales et sur les indicateurs environnementaux et sociaux pertinents ;
- s'assurer de la mise en place d'un processus de surveillance de la conformité de la Société avec les lois et les réglementations en vigueur, ainsi que de l'application des directives internes s'y rapportant ;
- approbation d'un code de conduite exposant les attentes vis-à-vis de l'ensemble des Collaborateurs en matière de conduite responsable et éthique. Le conseil d'administration évalue chaque année le respect du code de conduite.

## **II.2. COMPOSITION**

### **II.2.1. Nombre d'administrateurs**

Conformément à l'article 7:85, §1 CSA, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins. La majorité du conseil d'administration est constitué

d'administrateurs non exécutifs dont au moins trois sont indépendants conformément aux critères définis à l'article II.2.4 de la Charte.

Le conseil d'administration tente de limiter le nombre de membres afin de permettre une délibération et une prise de décisions efficaces. D'un autre côté, le conseil d'administration veille à être suffisamment étoffé et à compter en son sein des personnes intègres possédant une expertise suffisante dans les domaines d'activité du Groupe et disposant de l'expérience requise et de compétences complémentaires pour permettre au conseil d'exercer correctement ses tâches. La taille du conseil d'administration doit également permettre de gérer les changements dans sa composition sans perturber son fonctionnement.

## **II.2.2. Diversité**

Le conseil d'administration veille, dans sa composition, à une diversité suffisante en termes de compétences, d'âge et de genre. Le conseil d'administration est composé d'au moins un tiers de membres de sexe différent de celui des autres membres. Il veille à maintenir en tout temps cette diversité des sexes lorsque qu'elle envisage la nomination d'un nouvel administrateur ou le renouvellement d'un mandat.

## **II.2.3. Procédure de nomination et de reconduction**

Le comité de nomination et de rémunération conduit le processus de nomination et recommande des candidats appropriés qui seront proposés ensuite pour approbation à l'assemblée générale :

- Dans le cas d'une reconduction, il est procédé, en l'absence de l'administrateur concerné, à une évaluation de la contribution individuelle que l'administrateur concerné a apportée au bon fonctionnement, aux délibérations et aux prises de décisions du conseil d'administration au cours de son mandat.

Si cette évaluation s'avère positive, il sera en outre évalué si un éventuel renouvellement du mandat concerné, vu ses compétences, connaissances et/ou expériences spécifiques, contribuerait à la composition d'un conseil d'administration disposant dans son ensemble des compétences nécessaires pour pouvoir remplir correctement ses missions.

- Si le conseil d'administration décide de proposer à l'assemblée générale un nouvel administrateur, il envisagera un ou plusieurs candidats répondant aux critères de sélection suivants :
  - (i) chaque candidat doit être disponible pour pouvoir remplir correctement ses obligations en tant qu'administrateur.
  - (ii) chaque candidat doit disposer d'au moins une des compétences essentielles mentionnées ci-après : (a) être à même de lire et d'interpréter des comptes annuels et des rapports financiers, (b) être familiarisé avec un ou plusieurs secteurs dans lequel le Groupe investit, (c) avoir une expérience en matière de management d'une entreprise, (d) être familiarisé avec le fonctionnement des marchés financiers.

Le président du comité de nomination et de rémunération s'assure qu'avant d'envisager une candidature, le conseil d'administration a reçu des informations suffisantes sur le candidat: (a) son curriculum vitae, l'évaluation basée sur le ou les entretiens, (b) la liste des mandats actuels qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, (c) les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

Le mandat d'administrateur est en tout temps révocable par l'assemblée générale des actionnaires.

#### II.2.4. Critères d'indépendance

Pour être nommé en tant qu'administrateur indépendant, un administrateur doit satisfaire aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code 2020. Ces critères sont les suivants:

- (i) ne pas être un manager exécutif, ni exercer une fonction de délégué à la gestion journalière au sein de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
- (ii) ne pas avoir servi plus de douze ans en durée cumulée en tant qu'administrateur non exécutif.
- (iii) ne pas avoir fait partie du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la Société liées à ce poste.
- (iv) ne pas recevoir, ou avoir reçu durant leur mandat ou durant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou un autre avantage important de nature patrimoniale de la Société ou d'une société ou d'une personne liée à celle-ci, en dehors des honoraires éventuellement perçus comme administrateur non exécutif.
- (v) (a) ne pas détenir lors de la nomination, directement ou indirectement, seul ou de concert, des actions représentant globalement un dixième ou plus du capital de la Société ou bien un dixième ou plus des droits de vote dans la Société ;  
(b) ne pas avoir été désigné, en aucune manière, par un actionnaire remplissant les conditions du point (a).
- (vi) ne pas entretenir, ou avoir entretenu au cours de l'année précédant la nomination, de relation d'affaires significative avec la Société ou une société ou personne liée à celle-ci, soit directement en tant que partenaire, actionnaire, membre du conseil d'administration, membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) d'une société ou personne qui entretient une telle relation.
- (vii) ne pas être, ou avoir été au cours des trois ans précédant la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la Société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédant la nomination.
- (viii) ne pas être un manager exécutif d'une autre société dans laquelle un manager exécutif de la Société siège en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas entretenir d'autres liens importants avec des administrateurs exécutifs de la Société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes.
- (ix) ne pas avoir, dans la Société ou une société ou une personne liée à celle-ci, de conjoint, de cohabitant légal ou d'allié jusqu'au deuxième degré, qui exerce un mandat d'administrateur, de manager exécutif, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories (i) à (viii) ci-dessus, et, ce, en ce qui concerne le point 2 depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.



Si un ou plusieurs de ces critères ne sont pas respectés, la Société fait connaître les raisons pour lesquelles elle considère néanmoins cet administrateur comme indépendant au sens de l'article 7:87, §1 CSA.

Tout administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance doit en informer immédiatement le président du conseil d'administration.

## **II.2. 5. Durée des mandats**

Les administrateurs sont nommés pour une période de 4 ans au plus.

Les fonctions d'un administrateur sortant prennent fin immédiatement à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire de l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Les administrateurs démissionnent en principe à la date de l'assemblée générale ordinaire de l'année au cours de laquelle eux-mêmes ou les représentants des personnes morales exerçant le mandat d'administrateur, atteignent l'âge de 70 ans.

Le conseil d'administration peut néanmoins et moyennant décision motivée, déroger à cette règle en (i) permettant à l'administrateur concerné de terminer son mandat en cours et/ou (ii) en proposant le renouvellement du mandat de l'administrateur concerné à l'expiration de celui-ci.

## **II.3. FONCTIONNEMENT**

### **II.3.1. Délibération et prise de décisions**

Le conseil d'administration se réunit au moins cinq fois par an à des moments fixés en début d'année. Le conseil d'administration se réunit par ailleurs chaque fois que des décisions doivent être prises avant la date fixée pour la prochaine réunion.

Le fonctionnement du conseil d'administration est collégial. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décision dans le conseil d'administration.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la majorité de ses membres est présente ou représentée à une réunion.

Un administrateur empêché d'assister à une réunion peut donner une procuration spéciale à un autre administrateur, étant entendu que chaque administrateur ne peut représenter qu'un seul autre administrateur.

Le président du conseil d'administration est chargé de convoquer le conseil d'administration, à son initiative ou lorsque trois administrateurs au moins le demandent.

Les administrateurs reçoivent en principe au plus tard trois (3) jours ouvrables avant la réunion l'ordre du jour ainsi que les annexes.

L'ordre du jour est scindé en points qui sont soumis aux administrateurs pour approbation, consultation et information.

Les membres du comité exécutif sont en principe invités à chaque réunion du conseil d'administration. Néanmoins, les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en l'absence des membres du comité exécutif.

Les commentaires sur les points de l'ordre du jour et les présentations au conseil d'administration sont donnés par un administrateur ou par un ou plusieurs membres du comité exécutif.

En vue de préparer certaines décisions, le conseil d'administration se fait conseiller par le comité d'audit ou le comité de nomination et de rémunération suivant le sujet à traiter.

Chaque administrateur peut par ailleurs demander de recueillir l'avis d'experts indépendants aux frais de la Société relatif à un ou plusieurs points à l'ordre du jour.

Le conseil d'administration s'efforce de prendre des décisions à l'unanimité des voix. A défaut de consensus à propos d'une certaine décision, la décision sera prise à la majorité simple.

Les procès-verbaux de réunion résument les discussions, précisent les décisions prises et reflètent les opinions divergentes exprimées par des administrateurs. Les noms des intervenants ne figurent que si ceux-ci en font la demande explicite.

Si nécessaire et justifié, le président peut décider de tenir les réunions via des supports vidéo, téléphoniques ou internet.

### **II.3.2. Représentation**

Sans préjudice du pouvoir général de représentation du conseil d'administration agissant en tant que collège, la Société est représentée par deux administrateurs agissant de concert ou par un administrateur agissant conjointement avec un délégué à la gestion journalière ou un membre du comité exécutif.

### **II.3.3. Rôle du président**

Le conseil d'administration désigne en son sein un président. Le président est un administrateur reconnu pour son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses capacités de coaching, sa capacité à établir un consensus et ses aptitudes en matière de communication et de réunion.

Si le président est empêché et ne peut assister à une réunion ou doit s'abstenir de délibérer et de prendre des décisions sur un point spécifique de l'ordre du jour en raison d'un conflit d'intérêts, la réunion sera présidée par l'administrateur ayant le plus d'ancienneté.

Les responsabilités du président sont les suivantes :

- Le président s'assure, conjointement avec le président du comité exécutif, que le conseil d'administration, dans sa composition, ses délibérations, ses prises de décision et la mise en œuvre des décisions, fonctionne conformément aux dispositions de la Charte.
- Le président établit, en concertation avec le président du comité exécutif, l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.
- Le président, assisté du secrétaire, veille à ce que les administrateurs reçoivent avant les réunions et, le cas échéant, entre celles-ci, des informations précises, concises, claires et opportunes afin qu'ils puissent contribuer aux discussions en connaissance de cause. Dans ce cadre, tous les administrateurs reçoivent les mêmes informations.
- Lors de la réunion, le président crée un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et des critiques constructives et veille à qu'il y ait suffisamment de temps de réflexion et de discussion, que le plus grand nombre possible d'administrateurs puissent intervenir et que, dans la mesure du possible, les décisions soient prises à

l'unanimité. Une fois les décisions prises, tous les administrateurs soutiennent leur mise en œuvre.

- Le président entretient des relations étroites avec le président du comité exécutif et lui apporte soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier. Le président assure également une interaction efficace entre les administrateurs et les membres du comité exécutif au sein du conseil d'administration.
- Le président prend l'initiative dans l'organisation de différentes procédures d'évaluation.
- Le président veille à ce que les comités soient composés valablement et qu'un président soit nommé au sein de chaque comité.
- Le président du conseil veille à une communication efficace avec les actionnaires. Il veille également à ce que les administrateurs comprennent les vues des actionnaires et des autres parties prenantes importantes.
- Lors des assemblées générales, le président veille à ce que les actionnaires présents puissent poser des questions aux administrateurs et au commissaire à propos de leurs rapports et des points mis à l'ordre du jour, et que les administrateurs concernés et/ou le commissaire y répondent efficacement.
- Lors des assemblées générales, le président demande le cas échéant aux investisseurs institutionnels ou à leurs représentants des explications sur leur comportement de vote.
- Dans le cadre de la formation permanente des administrateurs, le président veille à ce que la Société mette les moyens nécessaires à la disposition des administrateurs qui souhaitent améliorer leur connaissance du Groupe ou d'autres connaissances utiles pour l'exercice de leur mandat d'administrateur ou de membre du comité d'audit ou du comité de nomination et de rémunération.
- Le président veille enfin à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent des explications appropriées à propos :
  - des valeurs et des objectifs du Groupe,
  - du fonctionnement des organes de la Société,
  - des responsabilités et missions spécifiques de l'administrateur, tant au sein du conseil d'administration qu'au sein des comités dont il/elle fait partie.

#### **II.3.4. Rôle du secrétaire**

Le conseil d'administration nomme et révoque le secrétaire.

Le conseil d'administration vérifie que le secrétaire dispose des compétences et des connaissances requises en matière de gouvernance.

Le rôle du secrétaire comprend :

- conseiller le conseil et ses comités dans tous les domaines concernant la gouvernance;
- préparer la Charte et la Déclaration;
- assurer une bonne transmission des informations au sein du conseil d'administration et de ses comités et entre le comité exécutif et les administrateurs non-exécutifs ;
- consigner avec précision l'essentiel des discussions et des décisions du conseil d'administration dans les procès-verbaux ; et

- faciliter la formation initiale et soutenir le développement professionnel des nouveaux administrateurs selon leurs besoins.

Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire.

## **II.4. RÈGLES DE CONDUITE DES ADMINISTRATEURS**

### **II.4.1. Obligations générales**

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque administrateur respecte les critères d'intégrité et de probité les plus élevés.

Chaque administrateur se doit de défendre, tant en privé qu'en public, la position du conseil d'administration sur la stratégie, les politiques et les activités de la Société.

### **II.4.2. Intégrité et indépendance d'esprit**

Les administrateurs se consacrent activement à leurs obligations et sont capables de se former un jugement personnel, éclairé et indépendant lorsqu'ils exercent leurs responsabilités.

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 la Société.

Les administrateurs font part au conseil d'administration de toute information en leur possession, qui pourrait être pertinente pour la prise de décision par le conseil d'administration. Dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, les administrateurs consultent le président.

Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié. Ils sont en droit de recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission et ils peuvent se faire communiquer préalablement à toute réunion tous les documents qu'ils estiment utiles. Lorsqu'une demande d'information portant sur un sujet spécifique ne peut être satisfaite, il revient au conseil d'administration le soin d'apprécier le caractère utile des documents demandés.

Les administrateurs doivent traiter de manière confidentielle toutes les informations non publiques concernant le Groupe et ne peuvent utiliser ces informations à des fins autres que dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

### **II.4.3. Conflit d'intérêts**

Chaque administrateur place les intérêts de la Société au-dessus des siens. Les administrateurs ont le devoir de défendre les intérêts de tous les actionnaires d'une manière équivalente. Chaque membre du conseil d'administration agit de manière raisonnable et juste.

Les opérations entre la Société ou une société liée et un membre du conseil d'administration sont toujours effectuées dans des conditions conformes au marché. Il en va de même pour les opérations entre la Société ou une société liée et une Personne étroitement liée à un membre du conseil d'administration.

Si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, la procédure fixée à l'article 7:96 CSA s'applique.

Lorsqu'il existe dans le chef d'un administrateur un conflit d'intérêts autre qu'un conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 CSA et concernant une matière relevant du conseil d'administration sur laquelle celui-ci doit prendre une décision, l'administrateur concerné en informera préalablement les autres membres du conseil d'administration. Ceux-ci décideront ensuite si l'administrateur en question doit s'abstenir ou non de voter sur la matière sur laquelle porte le conflit d'intérêts. L'administrateur concerné peut cependant dans ce cas participer aux délibérations.

Il est question d'un conflit d'intérêts autre qu'un conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 CSA, lorsque :

- une Personne étroitement liée à l'administrateur a un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération de la Société ;
- une société n'appartenant pas au Groupe et dans laquelle l'administrateur, ou une Personne étroitement liée à l'administrateur, remplit une fonction de gestion ou de management, a un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération de la Société ;

sauf si cette opération ou décision (i) donne lieu à un conflit d'intérêts au sens de l'article 7:96 CSA ou (ii) si elle porte sur une opération normale dans des conditions conformes au marché.

Chaque administrateur est particulièrement attentif aux conflits d'intérêts qui peuvent survenir entre la Société, ses administrateurs, son ou ses actionnaires importants ou actionnaires de contrôle et d'autres actionnaires. Les administrateurs qui sont désignés par un ou plusieurs actionnaires importants ou actionnaires de contrôle doivent veiller à ce que les intérêts et les intentions de cet (ces) actionnaire(s) soient suffisamment clairs et soient portés à la connaissance du conseil d'administration en temps utile.

Le conseil d'administration agit de manière à éviter un conflit d'intérêts ou la perception d'un tel conflit. Dans le cas d'un conflit d'intérêts conséquent, le conseil d'administration envisage attentivement de communiquer le plus rapidement possible sur la procédure suivie, les considérations les plus importantes et les conclusions.

#### **II.4.4 Politique relative aux transactions financières (*DEALING CODE*)**

Les administrateurs se conforment au Règlement relatif aux abus de marché . Les règles de conduite en matière de transactions financières figurent au Chapitre V.3 de la Charte.

### **II.5. POLITIQUE DE REMUNERATION**

#### **II.5.1. Général**

Le conseil d'administration adopte, sur avis du comité de nomination et de rémunération, une Politique de rémunération conçue pour réaliser les objectifs suivants :

- attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
- promouvoir la réalisation des objectifs stratégiques en tenant compte du niveau de risques que la Société accepte de prendre et de ses normes de comportement ;
- promouvoir la création de valeur durable.

La Politique de rémunération s'applique aux personnes suivantes :

- (i) les administrateurs non exécutifs ;
- (ii) le CEO ;
- (iii) les autres dirigeants de CFE qui au sein du comité exécutif participent à la direction générale de la Société au sens de l'article 3:6,§3 du Code des sociétés et des associations (les membres du comité exécutif).

Le conseil d'administration s'assure que la Politique de rémunération est cohérente avec le cadre général de rémunération de la Société.

Le conseil d'administration soumet la Politique de rémunération à l'assemblée générale. Si un nombre significatif de votes est exprimé contre la Politique de rémunération, le conseil d'administration prend les mesures qui s'imposent pour prendre en considération les préoccupations des opposants et décide ou non d'adapter la Politique de rémunération.

La Politique de rémunération est jointe en annexe de la Charte comme faisant partie intégrante de celle-ci.

## **II.5.2. Rémunération des administrateurs non exécutifs**

La rémunération se compose :

- (i) d'un montant annuel fixe ; et
- (ii) de jetons de présence attribués en fonction de leur participation aux réunions du conseil d'administration, du comité d'audit ou du comité de nomination et de rémunération; des jetons de présence sont également attribués aux administrateurs chargés par le conseil d'administration de missions particulières.

Le cas échéant, les administrateurs non exécutifs ont également droit à une rémunération fixe supplémentaire pour la prestation de services spécifiques tels que la présidence du conseil d'administration ou d'un comité consultatif.

De plus, les administrateurs non exécutifs sont remboursés des frais que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le conseil d'administration.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable, que ce soit sous la forme de bonus ou de stock-options. Ils ne reçoivent pas non plus d'avantages en nature ni d'avantages liés à des plans de pension.

Les administrateurs non exécutifs sont invités mais pas obligés de détenir des actions de la Société. Cette dérogation au principe 7.6 du Code 2020 est justifiée par le fait que les politiques de la Société favorisent de manière adéquate une perspective à long terme. En outre, plusieurs administrateurs, dans le cadre des fonctions qu'ils exercent au sein de l'actionariat de la Société, sont déjà exposés à l'évolution de la valeur de la Société.

Les administrateurs non exécutifs peuvent exercer un mandat d'administrateur au sein des filiales de la Société. Les rémunérations éventuellement perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la Société.

Les administrateurs non exécutifs exercent leurs fonctions en qualité de travailleurs indépendants et ils sont révocables ad nutum, sans indemnité.

## **II.5.3. Rémunération des membres du comité exécutif** (cf. IV.5.)

## **II.6. EVALUATION**

A l'initiative et sous la direction du président, le conseil d'administration lance les procédures d'évaluation reprises ci-dessous :

- Une fois tous les cinq ans, le conseil d'administration évalue si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée et, dans le cas contraire, propose une nouvelle structure de gouvernance à l'assemblée générale.
- Une fois tous les trois ans, le conseil d'administration, éventuellement assisté par des experts externes, évalue la taille, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ainsi que ses relations avec le comité exécutif. Il vérifie en particulier si la composition actuelle du conseil d'administration et de ses comités correspond à la composition souhaitée.
- Une fois par an, les administrateurs non exécutifs évaluent, en l'absence de l'administrateur (des administrateurs) exécutif(s), les relations entre le conseil et le comité exécutif.
- Lors de l'expiration du mandat de chaque administrateur, le comité de nomination et de rémunération évalue la présence de l'administrateur aux réunions du conseil d'administration et des comités, ainsi que son engagement et sa participation constructive aux discussions et à la prise de décision, conformément à une procédure prédéfinie et transparente. Le comité de nomination et de rémunération évalue également si la contribution de chaque administrateur est adaptée aux circonstances changeantes.

Si ces procédures d'évaluation mettent en lumière certains points faibles, le conseil d'administration proposera les solutions appropriées qui peuvent, le cas échéant, mener à des propositions de nomination de nouveaux administrateurs ou de non renouvellement du mandat d'administrateurs en place, ou de prendre toute mesure appropriée pour un fonctionnement efficace du conseil d'administration.

La Déclaration contient des informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels.

## **II.7. AUTRES MANDATS**

Les administrateurs non exécutifs sont autorisés à siéger au sein de conseils d'administration de sociétés dans lesquelles la Société ne possède aucune participation, dans la mesure où l'exercice du mandat en question ne crée pas ou n'est pas susceptible de créer d'importants conflits d'intérêts et ne constitue pas un obstacle à l'exercice correct de leur mandat d'administrateur de la Société. Les administrateurs non exécutifs sont tenus d'informer le président en temps utile de toute modification concernant leurs mandats d'administrateur.

Tout changement au niveau de leurs autres engagements significatifs et de leurs nouveaux engagements en dehors de la Société doit être signalé au président du conseil d'administration en temps voulu.

## **PARTIE III – LES COMITES CONSULTATIFS**

### **III.1. REGLES COMMUNES AUX COMITES CONSULTATIFS**

#### **III.1.1. Composition**

Chaque comité se compose d'au moins trois administrateurs. Le conseil d'administration désigne les membres et le président de chaque comité pour une période qui ne peut dépasser la durée (restante) du mandat d'administrateur de l'intéressé. Il s'assure que la composition de chaque comité est globalement équilibrée et que chaque comité

dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requise pour s'acquitter efficacement de ses tâches.

Les comités consultatifs ont le droit d'inviter des tiers à participer à leurs réunions, sans que cela nécessite la présence d'un membre du comité exécutif.

### **III.1.2. Rôle**

Les comités ont une fonction consultative. Ils sont chargés de l'examen de questions spécifiques et de la formulation d'avis destinés au conseil d'administration.

Le conseil d'administration exerce un contrôle sur les comités consultatifs. Il détermine la mission, la composition et le fonctionnement des comités consultatifs. La prise de décision reste la responsabilité collégiale du conseil d'administration.

### **III.1.3. Fonctionnement**

Chaque comité se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La Société organise – si nécessaire et justifié – des réunions de comités par téléphone, vidéo ou internet.

Les comités consultatifs sont convoqués par leur président.

Tout membre d'un comité consultatif empêché de participer à une réunion peut donner une procuration spéciale à un autre membre de ce comité. Un membre d'un comité consultatif ne peut représenter qu'un seul autre membre du comité.

Chaque comité consultatif peut, dans la mesure où il le juge nécessaire et après en avoir informé le président du conseil d'administration, désigner, aux frais de la Société, un ou plusieurs conseillers extérieurs qui l'assisteront dans l'exercice de sa mission.

Pour délibérer valablement, au moins la moitié des membres du comité doivent être présents en personne.

Les comités s'efforcent de prendre des décisions à l'unanimité des voix. À défaut de consensus à propos d'une certaine décision, la décision sera prise à la majorité simple.

Après chaque réunion d'un comité, le conseil d'administration reçoit un rapport de la réunion du comité ainsi qu'un retour d'information oral lors de la réunion suivante du conseil d'administration.

## **III.2. REGLES PARTICULIERES AU COMITE DE NOMINATION ET DE REMUNERATION**

La Société a fait usage de la possibilité offerte par le Code 2020 de combiner les comités de nomination et de rémunération.

### **III.2.1. Composition**

Le comité de nomination et de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont la majorité a le statut d'administrateur indépendant.

Le comité de nomination et de rémunération est présidée par le président du conseil d'administration ou par un autre administrateur non exécutif.

Les membres du comité de rémunération possèdent l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.



### **III.2.2. Rôle**

Le comité de nomination et de rémunération a pour mission d'assister le conseil d'administration en ce qui concerne la nomination et la rémunération des membres du conseil d'administration et du comité exécutif.

Le rôle du comité de rémunération consiste notamment à :

- En matière de nomination :
  - établir ou vérifier les procédures et les principes applicables (d'indépendance, de compétence,...) qui régissent la sélection et la nomination des administrateurs et recommander éventuellement des changements au conseil d'administration ;
  - faire des recommandations au conseil d'administration au sujet de la nomination des membres du conseil d'administration et du comité exécutif;
  - planifier le renouvellement en temps utile des membres du conseil d'administration et du comité exécutif.
  - conduire le processus de reconduction des administrateurs sortants;
  - évaluer périodiquement la taille et la composition du conseil d'administration et soumettre des recommandations au conseil en vue de modifications éventuelles ;
  - s'assurer que des programmes adéquats de développement de talents ainsi que des programmes de promotion de la diversité sont en place.
  
- En matière de rémunération :
  - faire des recommandations au conseil d'administration sur la Politique de rémunération des administrateurs et des membres du comité exécutif et sur les propositions subséquentes à soumettre à l'assemblée générale ;
  - faire des recommandations sur la rémunération individuelle des administrateurs et des membres du comité exécutif (y compris les bonus, les formules d'intéressement à long terme comme les options sur actions et autres instruments financiers et les indemnités de départ) et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre à l'assemblée générale ;
  - évaluer les prestations des membres du comité exécutif et ce, en concertation avec le président du comité exécutif, excepté pour les prestations de ce dernier ;
  - évaluer la mise en œuvre de la stratégie de la Société par le comité exécutif sur la base des critères et objectifs de performance qui ont été définis ;
  - préparer le Rapport de rémunération que le conseil d'administration doit reprendre dans la Déclaration ; et
  - commenter le Rapport de rémunération lors de l'assemblée générale ordinaire.

### **III.2.3. Fonctionnement**

Le comité de nomination et de rémunération se réunit au moins deux fois par an. D'autres réunions sont convoquées chaque fois que le comité de nomination et de rémunération le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.

Lors de la discussion portant sur le renouvellement d'un mandat ou sur la succession d'un membre du conseil d'administration ou d'un membre du comité exécutif qui est également membre du conseil d'administration, l'intéressé ne peut être présent.

Lorsque la discussion porte sur la rémunération, le directeur des ressources humaines de la Société est systématiquement invité.

## **III.3. REGLES PARTICULIERES AU COMITE D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES**

### **III.3.1. Composition**

Le comité d'audit et de gestion des risques (le « comité d'audit ») est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont la majorité a le statut d'administrateur indépendant.

Au moins un des administrateurs indépendants a des compétences en matière de comptabilité et d'audit.

Le président du comité d'audit est désigné par les membres du comité. Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

Sauf si le comité d'audit en décide autrement, le président du comité exécutif, le directeur financier et la personne responsable de l'audit interne ont le droit d'assister aux réunions du comité d'audit.

Le comité d'audit a le droit d'entendre des tiers, notamment les personnes responsables de la comptabilité ou de l'audit interne et le commissaire, et de les inviter à cet effet à ses réunions.

### **III.3.2. Rôle**

D'une manière générale, sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle interne et externe du Groupe au sens le plus large, incluant les risques.

#### **(a) Reporting financier**

Le comité d'audit veille à ce que le reporting financier de la Société donne une image fidèle, sincère et claire de la situation et des perspectives de la Société et du Groupe. Il contrôle notamment les informations financières annuelles et semestrielles avant qu'elles soient rendues publiques. Le comité d'audit assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présente des recommandations ou des propositions pour en garantir l'intégrité.

Le comité d'audit veille à une application correcte et cohérente des normes comptables et des règles d'évaluation du Groupe et formule les recommandations nécessaires en vue de leur modification.

Le directeur financier informe le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles.

Le comité d'audit examine les questions importantes en matière de reporting financier avec un ou plusieurs membres du comité exécutif et avec le commissaire.

#### **(b) Contrôle interne et gestion des risques**

Au moins une fois par an, le comité d'audit examine la qualité et l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance.

Le comité d'audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans le rapport annuel.

Les Collaborateurs peuvent directement informer le président du conseil d'administration et/ou le président du comité d'audit à propos d'irrégularités éventuelles en matière de reporting financier ou d'autres sujets. Le(s) président(s) concerné(s) veillera (veilleront) à un traitement adéquat de ces informations. Si cela est jugé nécessaire, le comité d'audit, sur demande du président du conseil d'administration et/ou du président du comité d'audit, mènera une enquête indépendante proportionnée

à la gravité des irrégularités communiquées et proposera des actions de suivi appropriées.

(c) *Audit interne*

Le comité d'audit évalue l'efficacité de l'audit interne. Le comité d'audit fait notamment des recommandations au comité exécutif sur la sélection, la nomination et la révocation de la personne responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne.

Le comité d'audit examine avec le responsable de l'audit interne le travail fourni en matière d'audit interne, la couverture des risques et la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques. Le comité d'audit reçoit les rapports d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne a la possibilité de contacter directement le président du comité d'audit et le président du conseil d'administration.

(d) *Audit externe*

Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration sur la nomination ou la révocation du commissaire ainsi que sur sa rémunération et les autres conditions de son engagement. Le comité d'audit a la responsabilité de vérifier si les procédures de sélection prévues par la loi ont été respectées.

Le comité d'audit évalue l'indépendance du commissaire et en assure le suivi. Le commissaire confirme chaque année par écrit au comité d'audit son indépendance vis-à-vis de la Société. En particulier, le comité d'audit analyse de concert avec le commissaire les risques pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sauvegarde mises en place pour atténuer ces risques, lorsque les honoraires totaux dépassent les critères fixés par l'article 4, §3 du règlement (UE) n° 537/2014.

Le comité d'audit contrôle par ailleurs la nature et l'étendue des services de non-audit fournis par le commissaire, les personnes avec lesquelles le commissaire a conclu un contrat de travail ou avec lesquelles il collabore, ainsi que les membres du réseau dont relève le commissaire et les sociétés ou personnes liées au commissaire. Le comité d'audit émet des lignes directrices en ce qui concerne les services de non-audit visés à l'article 3:63, §4 CSA.

Le comité d'audit est informé du programme de travail du commissaire. Le commissaire fait rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les manquements significatifs dans le contrôle interne en ce qui concerne le reporting financier.

Le comité d'audit communique au conseil d'administration d'informations le résultat du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés et explique la façon dont le contrôle légal des comptes a contribué à l'intégrité de l'information financière et le rôle que le comité d'audit a joué dans ce processus.

Le comité d'audit examine, le cas échéant, les faits ayant donné lieu à la démission du commissaire et formule des recommandations concernant les mesures à prendre.

Le commissaire a la possibilité de contacter directement le président du comité d'audit et le président du conseil d'administration.

### **III.3.3. Fonctionnement**

Le comité d'audit détermine lui-même la fréquence de ses réunions mais se réunit au moins quatre fois par an.

Le comité d'audit évalue régulièrement, et au moins tous les trois ans, sa propre efficacité et fait les recommandations nécessaires au conseil d'administration.

Le comité d'audit examine au moins deux fois par an, avec le commissaire et la personne responsable de l'audit interne, les questions relatives au fonctionnement du comité d'audit ainsi que les problèmes mis en évidence au cours du processus d'audit.

Les matières relatives au plan d'audit et toutes les questions découlant du processus d'audit sont inscrites à l'ordre du jour de chaque réunion du comité d'audit et font l'objet, au moins une fois par an, d'une discussion spécifique avec le commissaire et l'audit interne.

## **PARTIE IV – LE COMITE EXECUTIF**

### **IV.1. RESPONSABILITÉS DU COMITÉ EXÉCUTIF**

Le conseil d'administration a mis en place, le 29 juin 2022, un comité exécutif composé de 5 membres au moins de la direction, et a délégué la gestion journalière de la Société exclusivement au président du comité exécutif, appelé le CEO.

Le comité exécutif est essentiellement chargé d'examiner la direction générale de la Société et du Groupe. Il est responsable :

- de la préparation de toutes les décisions qui doivent être prises par le conseil d'administration pour pouvoir remplir ses obligations ;
- de la préparation des comptes annuels statutaires et consolidés, ainsi que des chiffres intermédiaires ;
- de la préparation du budget de la Société et du Groupe et de son suivi ;
- du suivi de l'état de la trésorerie de la Société et du Groupe ;
- de la présentation au conseil d'administration d'une vision actuelle, précise et claire des développements opérationnels et financiers de la Société et de ses participations ;
- de la préparation de la publication réglementaire de l'information financière et non financière de la Société ;
- de l'organisation de l'audit interne ;
- de la mise en place des contrôles internes basés sur le cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration ;
- du contrôle du respect de la législation et de la réglementation applicables à la Société et au Groupe;
- de l'élaboration de propositions sur la stratégie à suivre ;
- de l'élaboration de propositions d'investissement ou de désinvestissement ;
- du suivi des différentes participations ;
- de l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- de la représentation de la Société au sein des conseils d'administration et autres organes de gestion des participations ;
- de la fixation de la rémunération des cadres et des autres membres du personnel.

Le conseil d'administration donne au comité exécutif la liberté opérationnelle et les moyens nécessaires pour pouvoir effectuer correctement les missions susvisées.

Lors de l'approbation des comptes annuels statutaires et consolidés par le conseil d'administration, le comité exécutif rend compte au conseil d'administration de l'exercice de ses tâches durant l'exercice écoulé.

## **IV.2. COMPOSITION**

Le conseil d'administration nomme et révoque les membres du comité exécutif. Les membres du comité exécutif sont en principe nommés pour une durée indéterminée. Le conseil d'administration approuve, sur avis du comité de nomination et de rémunération, les principales conditions des contrats des membres du comité exécutif, y compris les dispositions relatives à la résiliation anticipée.

Le conseil d'administration s'efforce de limiter le nombre de membres du comité exécutif afin de permettre une délibération et une prise de décisions efficaces au sein de cet organe.

Dans le même temps, le conseil d'administration veille à ce que le comité exécutif soit composé de personnes intègres présentant une diversité de compétences professionnelles et disposant des connaissances et de l'expérience requises ainsi que de compétences complémentaires (notamment dans le domaine managérial, financier et juridique) pour pouvoir exercer correctement leurs missions.

Les membres du comité exécutif démissionnent à la date du premier conseil d'administration de l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 65 ans. Le conseil d'administration peut y déroger par une décision motivée.

## **IV.3. DÉLIBÉRATION ET PRISE DE DÉCISION**

Le comité exécutif se réunit en principe tous les quinze jours à des dates fixées au début de l'année. Par ailleurs, le comité exécutif se réunit lorsque certaines décisions doivent être prises sans délai.

Le comité exécutif peut délibérer valablement dès lors que la majorité de ses membres sont présents ou représentés à la réunion.

Tout membre du comité exécutif empêché de participer à une réunion peut donner une procuration spéciale à un autre membre, étant entendu que tout membre ne peut représenter qu'un seul autre membre.

Les membres du comité exécutif reçoivent l'ordre du jour ainsi que les annexes préalablement à la réunion.

Le comité exécutif s'efforce de prendre des décisions à l'unanimité des voix. À défaut de consensus à propos d'une certaine décision, la décision sera prise à la majorité simple.

## **IV.4. REPRÉSENTATION**

Sans préjudice du pouvoir général de représentation (supra II.3.2), la Société est dans les limites de la gestion journalière valablement représentée par le(s) délégué(s) à la gestion journalière et un membre du comité exécutif agissant conjointement.

Le 29 juin 2022, le conseil d'administration a également accordé des pouvoirs spéciaux en vertu desquels, sans préjudice des pouvoirs de représentation énoncés dans le paragraphe précédent, certains actes impliquant un engagement financier peuvent être valablement signés par deux mandataires désignés dans la délégation de signatures, agissant de concert.

#### **IV.5. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU COMITÉ EXÉCUTIF**

Sur avis du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable aux membres du comité exécutif.

Cette politique est axée sur l'engagement, le maintien en place et la motivation de personnes compétentes et expertes. Le montant de la rémunération des membres du comité exécutif tient compte de leurs tâches et responsabilités individuelles.

La politique de rémunération des membres du comité exécutif se compose d'une partie fixe, d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le court terme (STI) et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le long terme (LTI).

La rémunération fixe de chaque membre du comité exécutif est fonction de la responsabilité individuelle qu'il a au sein de la Société et du Groupe. À cet égard, il est tenu compte de la rémunération que paient les entreprises similaires à des personnes occupant des fonctions comparables.

Pour chaque partie de la rémunération variable des membres du comité exécutif le conseil d'administration a, sur la recommandation du comité de nomination et de rémunération, déterminé certains critères de performance à atteindre ainsi que la durée sur laquelle ces critères seront évalués.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI de chaque membre du comité exécutif revient au conseil d'administration sur avis du comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération vérifie périodiquement si la rémunération des membres du comité exécutif est conforme au marché, le cas échéant sur la base de rapports établis par des spécialistes en ressources humaines réputés. Il fait des recommandations au conseil d'administration sur d'éventuelles adaptations

Conformément à l'article 7:90 *juncto* article 7:121, dernier alinéa CSA, un accord a été conclu avec les membres du comité exécutif. Les membres du comité exécutif se sont entre autres engagés à rembourser à première demande la rémunération variable (nette) qu'ils ont reçue si et dans la mesure où celle-ci est basée sur des informations financières erronées.

#### **IV.6. ÉVALUATION**

À l'initiative du comité de nomination et de rémunération, les membres de ce comité évaluent avec le président du comité exécutif la contribution de chaque membre du comité exécutif au développement des activités et aux résultats du Groupe.

Le président du comité exécutif ne participe pas à l'évaluation de ses propres prestations.

#### **IV.7. RÈGLES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS**

Les opérations entre la Société ou une société liée et un membre du comité exécutif sont toujours effectuées dans des conditions conformes au marché. Il en va de même pour les opérations entre la Société ou une société liée et une Personne étroitement liée à un membre du comité exécutif.

Tout membre du comité exécutif doit, pour autant que ce soit raisonnablement possible, prévenir l'apparition de conflits d'intérêts.

S'il existe, dans le chef d'un membre du comité exécutif, un conflit d'intérêts concernant une matière relevant du comité exécutif et sur laquelle le comité doit prendre une décision, le membre concerné en informera préalablement les autres membres du comité exécutif.

Ceux-ci décident ensuite si le membre en question doit s'abstenir ou non de voter sur la matière sur laquelle porte le conflit d'intérêts. Le membre concerné peut cependant, dans ce cas, participer aux délibérations.

Il est question d'un « conflit d'intérêts dans le chef d'un membre du comité exécutif » au sens du paragraphe précédent lorsque :

- le membre du comité exécutif, ou une Personne étroitement liée au membre du comité exécutif, a un intérêt de nature patrimoniale opposé à une décision ou à une opération de la Société ;
- une société n'appartenant pas au Groupe et dans laquelle le membre du comité exécutif, ou une Personne étroitement liée au membre du comité exécutif, remplit une fonction de gestion ou de management, a un intérêt de nature patrimoniale opposé à une décision ou à une opération de la Société ;

sauf si cette opération ou décision (i) a, pour la Société et/ou une autre Société du Groupe, un impact inférieur à 10.000 EUR ou (ii) porte sur une opération courante dans des conditions conformes au marché.

## **PARTIE V – RÈGLES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE TRANSACTIONS FINANCIÈRES**

En raison du fait que les Collaborateurs peuvent avoir des Informations Privilégiées, ils sont soumis à plusieurs dispositions légales en matière d'abus de marché et de manipulations de marché. Une violation de ces dispositions est sanctionnée administrativement et pénalement et pourra engager la responsabilité civile de la personne concernée.

Les règles de conduite visées ci-dessous complètent les lois et règlements existants sur la prohibition d'abus de marché. Ces lois et règlements s'appliquent entièrement aux Collaborateurs.

### **V.1. COMPLIANCE OFFICER**

Le conseil d'administration a désigné le directeur financier en tant que *compliance officer*. Le directeur financier peut désigner un ou plusieurs Collaborateurs, qui ont de préférence quelques années d'expérience au sein de la Société afin d'exercer les tâches du *compliance officer* au cas où le directeur financier est empêché.

Le *compliance officer* est chargé du contrôle du respect des règles de conduite en matière de Transactions sans préjudice des compétences du conseil d'administration, du comité exécutif ou des personnes mandatées par lui.

Dès qu'un Collaborateur dispose d'une Information Privilégiée, il informera le *compliance officer* de (l'existence de) cette Information Privilégiée. Le *compliance officer* informera ensuite le conseil d'administration, le comité exécutif ou les personnes mandatées par lui en vue de la fixation de la date d'entrée en vigueur d'une Période d'interdiction.

Le *compliance officer* fournit aux Collaborateurs, à leur demande, des informations sur l'application de Périodes fermées et de Périodes d'interdiction.

Le *compliance officer* peut se faire aider par un juriste d'entreprise de la Société dans l'exercice de sa mission.

### **V.2. LISTE DE PERSONNES AYANT ACCES A DES INFORMATIONS PRIVILEGIEES**

Le *compliance officer* est responsable de l'établissement d'une liste des personnes ayant accès à des Informations Privilégiées. Il établit deux listes séparées, une liste

permanente comprenant les Collaborateurs de la Société et une liste « ad hoc » par projet mentionnant les personnes qui sont impliquées de manière occasionnelle au projet menant à des Informations Privilégiées.

Ces listes contiennent les informations suivantes : (a) identité de toute personne ayant accès à des Informations Privilégiées (y inclus prénom, nom de famille, nom de jeune fille (si différent), date de naissance, numéro d'identification national, fonction, numéro de téléphone professionnel, numéro de téléphone privé et adresse privée), (b) la raison pour laquelle cette personne figure sur la liste d'initiés, (c) la date et l'heure auxquelles cette personne a eu accès aux Informations Privilégiées, (d) et la date à laquelle la liste d'initiés a été établie. Le *compliance officer* met la liste systématiquement à jour, y compris la date de la mise à jour, (i) en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés, (ii) lorsqu'une nouvelle personne a accès aux Informations Privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés, et (iii) lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux Informations Privilégiées. Chaque mise à jour précise la date et l'heure auxquelles sont survenus les changements entraînant la mise à jour. Les personnes figurant sur la liste d'initiés doivent immédiatement informer le *compliance officer* de tout changement de leurs données personnelles. Le *compliance officer* veille à conserver la liste d'initiés pour une période d'au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour et la fournit à la FSMA à première demande de celle-ci.

Le *compliance officer* veille à ce que les personnes figurant sur une telle liste et ayant accès à des Informations Privilégiées déclarent par écrit qu'elles sont informées des obligations légales et réglementaires qui en découlent et des sanctions applicables aux opérations d'initiés et à la divulgation illicite de ces informations.

### **V.3. NORMES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE TRANSACTIONS SUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS DÉTENTRICES**

#### **V.3.1. Obligation de chaque Collaborateur de notification au *compliance officer***

Avant de s'engager dans une Transaction sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice, chaque Collaborateur doit en informer le *compliance officer*. Le Collaborateur concerné doit informer le *compliance officer* qu'il ne dispose pas d'Informations Privilégiées. Le *compliance officer* informera à ce moment-là l'intéressé de l'application ou non d'une Période fermée ou d'une Période d'interdiction.

Le *compliance officer* même informera le président du conseil d'administration avant de s'engager dans une Transaction sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice.

L'autorisation éventuelle de Négociier est valable jusqu'à la fin du cinquième jour ouvrable à compter de la date d'autorisation. L'autorisation prend automatiquement fin à l'instant où le Collaborateur a accès à des Informations Privilégiées.

Le *compliance officer* garde un dossier de toutes les notifications préalables (y inclus ses propres notifications au président du conseil d'administration) mentionnant, le cas échéant, l'application d'une Période fermée ou d'une Période d'interdiction. Le traitement de ces données sera conforme au Règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679 et à la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. En vertu de cette loi, chaque Collaborateur aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger des fautes.

#### **V.3.2. Obligation légale des Dirigeants et des Personnes étroitement liées de notification à la FSMA**



Le *compliance officer* établit une liste de tous les Dirigeants et des Personnes étroitement liées à eux et en informe les Dirigeants. A cet effet, le *compliance officer* peut requérir le Dirigeant de lui fournir les données personnelles requises (limitées au prénom, nom de famille, nom de jeune fille (si différent), date de naissance et adresse privée complète) concernant les Dirigeants et les Personnes étroitement liées qui sont des personnes physiques. En ce qui concerne les Personnes étroitement liées qui sont des personnes morales, les Dirigeants doivent fournir les données suivantes : nom et forme légale de la société, siège social et numéro d'inscription. Les Dirigeants doivent immédiatement informer le *compliance officer* de toute modification de leurs données personnelles et des données des Personnes étroitement liées à eux. Le traitement de ces données sera conforme au Règlement général sur la protection des données (UE) 2016/679 et à la loi du 30 juillet 2018 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. En vertu de ce Règlement chaque Dirigeant et Personne étroitement liée à lui aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger les erreurs éventuelles.

Le *compliance officer* veille à ce que les Dirigeants déclarent par écrit être informés de leurs obligations, y compris l'obligation de notifier au *compliance officer* et à la FSMA toute Transaction pour leur propre compte, comme indiqué ci-après. Les Dirigeants doivent informer les Personnes qui leur sont étroitement liées (a) du fait qu'elles sont des Personnes qui leur sont étroitement liées, et (b) de leurs obligations, y compris l'obligation de notifier au *compliance officer* et à la FSMA toute Transaction pour leur propre compte, comme indiqué ci-après. Les Dirigeants doivent conserver une copie (électronique) de ces notifications.

Les Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants notifient<sup>1</sup> au *compliance officer* et à la FSMA les Transactions effectuées pour leur propre compte et portant sur des Instruments Financiers de la Société. Les Transactions effectuées par un tiers pour le compte de Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants (en ce compris les Transactions effectuées indépendamment du mandat) doivent également être notifiées.

Cette notification doit être réalisée dans les trois (3) jours ouvrables suivant l'exécution de la Transaction. La notification peut toutefois être reportée aussi longtemps que le montant total des Transactions effectuées durant l'exercice en cours ne dépasse pas le seuil d'EUR 5.000. En cas de dépassement de ce seuil, toutes les Transactions effectuées jusque-là sont notifiées dans les trois (3) jours ouvrables suivant l'exécution de la dernière Transaction. Si le montant total des Transactions est resté en dessous du seuil d'EUR 5.000 durant une année civile entière, les Transactions concernées sont notifiées avant le 31 janvier de l'année suivante.

Pour le calcul du montant total des Transactions visé au paragraphe précédent, il convient d'additionner l'ensemble des Transactions faites pour compte propre du Dirigeant et les Transactions faites pour compte propre des Personnes étroitement liées à ce Dirigeant.

L'obligation de notification au *compliance officer* et à la FSMA ne s'applique pas aux Transactions portant sur des Instruments Financiers lorsque, au moment de la Transaction, l'Instrument Financier est une part ou un action d'un organisme de placement collectif et pour autant que l'exposition aux actions ou aux titres de créance de la Société ne dépasse pas 20 (vingt) % des actifs détenus par cet organisme collectif.

### **V.3.3. Interdiction d'effectuer des Transactions pendant les Périodes fermées et les Périodes d'interdiction**

---

<sup>1</sup> La notification à la FSMA s'effectue en ligne (voir le « Manuel d'utilisation de l'application de notification en ligne des transactions de dirigeants (eMT), destiné aux personnes tenues à notification », joint en annexe).

Tout Collaborateur doit s'abstenir d'effectuer des Transactions portant sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentricice pendant une Période fermée ou une Période d'interdiction.

Cette interdiction ne s'applique pas aux Transactions effectuées par un tiers pour le compte ou au bénéfice d'un Collaborateur dans le cadre d'un mandat de gestion discrétionnaire confié à ce tiers qui pour ce faire agit indépendamment du mandant.

Un Collaborateur qui ne dispose pas d'Information Privilégiée, peut dans certains cas être autorisé à Négocier pour son propre compte ou pour le compte de tiers pendant une Période fermée :

- à titre individuel, en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions; ou
- en raison des spécificités de la Négociation liée à des Transactions ayant trait à un plan d'actions pour des employés ou à des Transactions n'impliquant pas de changement dans la propriété économique de l'Instrument Financier concerné.

Le Collaborateur qui demande l'autorisation de Négocier devra démontrer que la Transaction concernée ne peut être effectuée à un autre moment que pendant la Période fermée.

Un Collaborateur qui souhaite obtenir l'autorisation de Négocier pendant une Période fermée doit :

- informer par écrit le *compliance officer* de la Transaction proposée et de la nature de la Transaction au moins trois (3) jours ouvrables avant la Transaction proposée ; et
- déclarer dans sa notification au *compliance officer* qu'il ne dispose pas d'Information Privilégiée.

L'autorisation de Négocier sera donnée à la fin du deuxième jour ouvrable qui suit la date à laquelle le *compliance officer* a reçu la notification écrite comprenant toutes les informations requises. Si aucune réponse n'est donnée endéans cette période, l'autorisation sera présumée avoir été donnée. L'autorisation est valable jusqu'à la fin du premier jour ouvrable qui suit la date à laquelle l'autorisation a été donnée ou est présumée avoir été donnée. L'autorisation prend automatiquement fin à la date à laquelle le Collaborateur a accès à des Informations Privilégiées.

Au cas où le *compliance officer* souhaiterait obtenir l'autorisation de Négocier, il adressera sa demande au président du comité exécutif.

Le *compliance officer* garde un dossier des réponses à toutes les demandes d'autorisation et des autorisations effectivement octroyées. Une copie de la réponse et, le cas échéant, de l'autorisation doit être fournie à la partie ayant demandé l'autorisation.

#### **V.3.4. Interdiction d'opérations d'initié**

Conformément à l'article 14, *juncto* 8 et 10 du Règlement relatif aux Abus de Marché, il est interdit à chaque Collaborateur qui dispose d'une Information Privilégiée dont il sait ou devrait savoir qu'elle constitue une Information Privilégiée :

- (i) d'utiliser cette Information Privilégiée en acquérant ou en cédant, ou en tentant d'acquérir ou de céder, pour son compte propre ou pour le compte d'autrui, directement ou indirectement, des Instruments Financiers auxquels l'Information Privilégiée se rapporte ;
- (ii) d'annuler ou de modifier un ordre concernant un Instrument Financier auquel l'Information Privilégiée se rapporte, lorsque l'ordre avait été passé avant que la personne concernée ne détienne l'Information Privilégiée ;

- (iii) de communiquer cette Information Privilégiée à une autre personne, si ce n'est dans le cadre normal de l'exercice de son travail, de sa profession ou de ses fonctions ;
- (iv) de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base de cette Information Privilégiée, des Instruments Financiers auxquels cette Information Privilégiée se rapporte.

L'interdiction visée au point (i) ne s'applique pas aux Transactions effectuées de bonne foi pour assurer l'exécution d'une obligation d'acquisition ou de cession d'Instruments Financiers pour autant que cette obligation soit devenue exigible et résulte d'un ordre passé ou d'une convention conclue avant que la personne concernée ne détienne une Information Privilégiée ou que la Transaction soit effectuée pour satisfaire à une obligation légale ou réglementaire née avant que la personne concernée ne détienne une Information Privilégiée.

### **V.3.5. Interdiction de manipulation du marché**

Conformément à l'article 15 *juncto* 12 du Règlement relatif aux Abus de Marché, il est interdit aux Collaborateurs :

- (i) d'effectuer des Transactions ou de passer des ordres :
  - qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications fausses ou trompeuses sur l'offre, la demande ou le cours d'un ou plusieurs Instruments Financiers ; ou
  - qui fixent, par l'action d'une ou de plusieurs personnes agissant de concert, le cours d'un ou plusieurs Instruments Financiers à un niveau anormal ou artificiel, à moins que la personne ayant effectué les Transactions ou passé les ordres établisse que les raisons qui l'ont amenée à le faire sont légitimes et que les Transactions ou ordres en question sont conformes aux pratiques de marché admises (telles que définies à l'article 13 du Règlement relatif aux Abus de Marché) ;
- (ii) d'effectuer des Transactions ou de passer des ordres qui recourent à des procédés fictifs ou à toute autre forme de tromperie ou d'artifice ;
- (iii) de diffuser des informations ou des rumeurs, par l'intermédiaire des médias, via l'internet ou par tout autre moyen, qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications fausses ou trompeuses sur des instruments financiers, alors que la personne en question savait ou aurait dû savoir que les informations étaient fausses ou trompeuses ;
- (iv) de participer à toute entente qui aurait pour objet de commettre des actes visés aux points (i) à (iii) ;
- (v) d'inciter une ou plusieurs autres personnes à commettre des actes qui, s'ils les commettaient eux-mêmes, seraient interdits en vertu des points (i) à (iii).

### **V.3.6. Interdiction de transactions à court terme, de transactions sur options et de 'short selling'**

La Société est d'avis que les transactions spéculatives dans les Instruments Financiers de la Société par des Collaborateurs peuvent constituer un comportement illégal ou, au moins, créer la perception d'un comportement illégal. Pour cette raison, il est interdit aux Collaborateurs d'initier les transactions suivantes dans les Instruments Financiers de la Société:

- (i) l'acquisition et la cession successive d'Instruments Financiers sur la bourse dans une période de moins de trois (3) mois ;
- (ii) l'acquisition et la cession d'options d'achat et d'options de vente ('puts' et 'calls') ;
- (iii) 'short selling', étant toute Transaction dans un Instrument Financier, dont le vendeur n'est pas le propriétaire au moment de la conclusion de la convention de vente, y inclus toute Transaction où le vendeur a, lors de la conclusion de la convention de vente, soit prêté les Instruments Financiers, soit conclu une

convention de prêt lui permettant de livrer les Instruments Financiers lors de l'exécution de la Transaction.

à l'exception des transactions sous (i) et (ii) qui cadrent dans l'exécution d'un plan d'options sur actions de la Société ou qui n'ont pas été initiées avec un objectif spéculatif et qui ont été préalablement notifiées au *compliance officer* et au président du comité exécutif.

### **V.3.7. Normes de conduite en matière de Transactions sur Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe**

Il est interdit aux Collaborateurs de détenir directement ou indirectement des Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe, tant cotées que non-cotées. Ils prendront toutes les mesures raisonnables pour éviter que les Personnes étroitement liées à eux acquièrent de tels Instruments Financiers.

Cette interdiction ne s'applique pas dès lors que les Collaborateurs sont tenus d'acquérir et de détenir des Instruments Financiers de Sociétés du Groupe cotées (ou de sociétés cotées dans lesquelles la Société détient une participation inférieure à 10 %) en vertu des dispositions de la charte de gouvernance d'entreprise de la société concernée et en vertu de leur qualité d'administrateur de cette même société.

Le conseil d'administration peut accorder des dérogations à cette interdiction.

Les normes de conduite ci-dessus sont applicables, mutatis mutandis, à toute cession d'Instruments Financiers de Sociétés du Groupe ou lorsque le conseil d'administration accorde une dérogation à la présente interdiction.

## **PARTIE VI – L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ**

La Société est contrôlée par AvH qui est l'actionnaire majoritaire.

En application de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs cotés en bourse, AvH a déclaré le 7 mars 2014 à la Société et à la FSMA son pourcentage de participation dans la Société.

La structure de l'actionariat de la Société, telle qu'elle apparaît au regard des notifications reçues par la Société en application de la loi précitée, est présentée en détail sur le site internet de la Société.

La Société met à jour, dans la mesure où elle en a connaissance et dès réception d'informations à ce sujet, la structure de son actionariat et celle de son contrôle, en précisant l'identité des actionnaires et leurs droits.

Il n'existe pas de participations croisées représentant plus de 5% des voix attachées à l'ensemble des titres émis.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires. Il n'existe pas non plus de droits de contrôle spéciaux.

Le conseil n'a pas jugé opportun de conclure un pacte d'actionnaires (« *relationship agreement* ») entre la Société et AvH.

### Annexe

Politique de rémunération

**ANNEXE 1**

---

**POLITIQUE DE REMUNERATION CFE**

---

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| <b>1.</b> | <b>Introduction</b> .....   | 31 |
| <b>2.</b> | <b>Gouvernance de la politique de rémunération de CFE</b> .....   | 31 |
| <b>3.</b> | <b>Politique de rémunération des administrateurs non exécutifs</b> .....  | 31 |
| <b>4.</b> | <b>Politique de rémunération du CEO</b> .....   | 32 |
| 4.1.      | Rémunération fixe du CEO .....  | 32 |
| 4.2.      | Rémunération variable du CEO – objectifs court terme (Short Term Incentive – STI) .....                         | 32 |
| 4.3.      | Rémunération variable du CEO – objectifs long terme (Long Term Incentive - LTI) ...                             | 33 |
| 4.4.      | Conditions contractuelles entre la société et le CEO .....  | 33 |
| <b>5.</b> | <b>Politique de rémunération des membres du comité exécutif</b> .....   | 33 |
| 5.1.      | Rémunération fixe des membres du Comité Exécutif .....  | 34 |
| 5.2.      | Rémunération variable des membres du comité exécutif – objectifs court terme (Short Term Incentive – STI) ..... | 34 |
| 5.3.      | Rémunération variable des membres du comité exécutif – objectifs long terme (Long Term Incentive – LTI).....    | 35 |
| 5.4.      | Conditions contractuelles entre la société et les membres du comité exécutif.....                               | 35 |
| <b>6.</b> | <b>Attribution des rémunérations variables</b> .....  | 36 |
| <b>7.</b> | <b>Mandats dans les filiales</b> .....  | 36 |
| <b>8.</b> | <b>Description des modifications intervenues depuis la dernière adoption</b> .....                              | 37 |

## 1. Introduction

La mise en œuvre d'une politique de rémunération au sein de CFE SA (CFE ou la société) est un enjeu majeur de sa compétitivité et de son développement futur.

La politique de rémunération de CFE est conçue pour soutenir la culture de performance et la création de valeur à long terme de la Société. Elle vise à attirer et à retenir les talents et les compétences nécessaires, dans différents domaines, à la croissance des activités de CFE.

Grâce à sa stratégie de rémunération, CFE désire (i) assurer une rémunération compétitive de son management clé, actuel ou en devenir, (ii) stimuler leur développement personnel en lien avec le développement du groupe et de ses entités, (iii) récompenser les performances, tant financières que non-financières, telles que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.

## 2. Gouvernance de la politique de rémunération

La politique de rémunération est établie par le conseil d'administration de la société sur recommandation du comité de nomination et de rémunération et s'applique aux personnes suivantes :

- (iv) les administrateurs non exécutifs ;
- (v) le CEO ;
- (vi) les autres dirigeants de CFE qui, rassemblés au sein d'un comité de la société (le comité exécutif), participent à la direction générale de CFE, au sens de l'article 3:1 du Code des sociétés et des associations (les membres du comité exécutif) ;

La politique de rémunération des administrateurs non exécutifs, du CEO et des membres du comité exécutif s'inscrit dans le cadre de l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 29 juin 2022.

La politique de rémunération de CFE est déclinée de manière similaire à travers l'ensemble de son groupe et chacune des filiales de CFE met en œuvre des principes similaires sous le contrôle du CEO. Les filiales de la société n'étant pas cotées, elles ne tombent pas dans le champ d'application des règles du Code des sociétés et des associations relatives à la politique de rémunération et au rapport de rémunération.

## 3. Politique de rémunération des administrateurs non exécutifs

La rémunération des administrateurs non exécutifs de la Société se compose :

- (i) d'un montant annuel fixe ; et
- (ii) de jetons de présence attribués en fonction de leur participation aux réunions du conseil d'administration et, le cas échéant, aux réunions du comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération ; des jetons de présence sont également attribués aux administrateurs chargés par le conseil d'administration de missions particulières.

Le cas échéant, les administrateurs non exécutifs ont également droit à une rémunération fixe supplémentaire pour la prestation de services spécifiques tels que la présidence du conseil d'administration ou d'un comité.

De plus, les administrateurs non exécutifs sont remboursés des frais que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le conseil d'administration.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable, que ce soit sous la forme de bonus ou de stock-options. Ils ne reçoivent pas non plus d'avantages en nature ni d'avantages liés à des plans de pension.

Les administrateurs non exécutifs sont invités mais pas obligés de détenir des actions de la société. Cette dérogation au principe 7.6 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 est

justifiée par le fait que les politiques de la société favorisent de manière adéquate une perspective à long terme. En outre, plusieurs administrateurs, dans le cadre des fonctions qu'ils exercent au sein de l'actionnariat de la société, sont déjà exposés à l'évolution de la valeur de la société.

Les administrateurs non exécutifs peuvent exercer un mandat d'administrateur au sein des filiales de la société. Les rémunérations éventuellement perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la société.

Les administrateurs non exécutifs exercent leurs fonctions en qualité de travailleurs indépendants et ils sont révocables ad nutum, sans indemnité

#### **4. Politique de rémunération du CEO**

La politique de rémunération du CEO se compose d'une partie fixe, d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le court terme et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le long terme.

#### **5. Rémunération fixe du CEO**

La rémunération de base du CEO se veut conforme aux pratiques du marché et se situe au niveau de la médiane du marché pour une fonction similaire. Une marge d'écart de plus ou moins vingt pour cent (20%) est tolérée.

Le comité de rémunération revoit la rémunération du CEO régulièrement (tous les deux ans), conformément aux principes qui régissent la gouvernance de cette politique. Le cas échéant, l'évolution du marché sera estimée au moyen d'études et de documentation obtenues auprès d'agences ou de consultants spécialisés.

La rémunération fixe vise, sur une base consolidée au travers de la société et des sociétés de son groupe, l'ensemble des rémunérations fixes perçues par le CEO.

#### **6. Rémunération variable du CEO – objectifs court terme (Short Term Incentive – STI)**

Une partie de la rémunération variable du CEO est déterminée en fonction de certains critères de performance à atteindre au cours d'un exercice fiscal donné (la rémunération variable STI).

Ces critères de performance sont de trois ordres : financiers, non-financiers (responsabilité sociétale de l'entreprise) et personnels. Les critères de performance ont été sélectionnés par le conseil d'administration, sur la recommandation du comité de rémunération, en fonction des réalités de la société et de ses différents secteurs d'activité.

Le critère de performance financier retenu pour sous-tendre la rémunération variable du CEO est le résultat net obtenu par le groupe dans son ensemble. En tant que dirigeant du groupe, l'atteinte par le CEO de ses objectifs financiers a un impact positif sur la situation globale du groupe et la poursuite de son développement au cours des exercices suivants. Ce critère est pris en compte pour la moitié du montant total de la rémunération variable STI.

Les critères de performance non-financiers répondent notamment aux enjeux sociétaux et organisationnels auxquels est confronté le groupe dans son ensemble. Il s'agit pour le CEO (i) d'enregistrer au niveau du groupe une amélioration des performances du groupe en matière de sécurité des personnes (essentiellement sur ses chantiers de construction), (ii) de mettre en place des objectifs et des actions concrètes pour le groupe dans son ensemble en matière de réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement et (iii) d'enregistrer des progrès significatifs dans les projets prioritaires identifiés par le conseil d'administration. Les critères de performance non-financiers sont pris en considération pour le quart du montant total de la rémunération variable STI.

Les objectifs personnels répondent aux défis de leadership auxquels le CEO doit répondre. Ils ont pour objectifs d'assurer la mise en œuvre des valeurs de la société, de stimuler l'engagement des équipes de la société dans des démarches d'excellence opérationnelle et d'agilité, de maintenir une culture d'entreprise ambitieuse et innovante dans tous les métiers dans lequel le groupe est



actif. Ils interviennent pour un quart dans l'évaluation du montant total de la rémunération variable STI.

La partie variable de la rémunération du CEO liée aux objectifs court terme fixés par le conseil d'administration peut représenter jusqu'à septante-cinq pour cent de sa rémunération de base en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés.

## **7. Rémunération variable du CEO – objectifs long terme (Long Term Incentive - LTI)**

Une partie de la rémunération variable vise à rémunérer le CEO sur la base de la création de valeur d'actionnaire à plus long terme.

Le conseil d'administration peut, sur proposition du comité de nomination et de rémunération, mettre en place un plan d'options sur actions de la Société dans le cadre de la loi du 26 mars 1999 ou accorder des « performance shares ».

Dans l'hypothèse d'options sur actions, la rémunération long terme du CEO sera fonction de la performance de la Société telle que reflétée dans le cours de bourse de l'action.

Dans l'hypothèse d'octroi de « performance shares », la rémunération sur le long terme du CEO sera fonction des critères de performance financiers et non-financiers. Les indicateurs de performance financiers sont liés à certains ratios financiers usuellement retenus pour déterminer la bonne performance financière de sociétés au profil similaire et la croissance des activités innovantes de la société et de son groupe. Les indicateurs de performance non-financiers sont de différents types et reflètent l'importance pour la société et son groupe d'assurer la sécurité sur ses chantiers, de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>, d'augmenter de la réutilisation des matériaux de construction et d'assurer l'engagement des collaborateurs de la société et de son groupe et la satisfaction de leurs clients.

Il n'y aura cependant ni octroi de rémunération variable LTI ni octroi d'options sur actions ou de performance shares si le CEO est devenu actionnaire de la société à l'issue de l'exercice d'options attribuées dans le cadre d'une politique de rémunération antérieure. Dans cette hypothèse, le CEO bénéficie directement de la bonne performance et des résultats de la société de la même façon que les autres actionnaires.

## **8. Conditions contractuelles entre la société et le CEO**

La relation entre la société (et éventuellement certaines de ses filiales) et son CEO est de l'ordre de la prestation de services spécialisés. La convention qui lie la société à l'entreprise qui lui délivre les services de CEO contiennent les dispositions usuelles en matière d'honoraires (rémunération fixe et variable STI et variable LTI) conformes aux dispositions de la politique de rémunération ainsi que des dispositions usuelles de non-concurrence et de confidentialité. Le cas échéant, les accords seront adaptés afin de refléter les modifications qui interviendraient dans la politique de rémunération. Cette convention de service ne prévoit pas d'avantage de toute nature au profit d'une personne individuelle quelconque.

Les accords entre la société et le CEO contiennent également des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la société de tout ou partie de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Le CEO peut résilier unilatéralement son contrat moyennant un préavis de six mois. La société peut résilier unilatéralement le présent contrat sous réserve d'un préavis de six mois.

## **9. Politique de rémunération des membres du comité exécutif**

La politique de rémunération des membres du comité exécutif se compose d'une partie fixe, d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le court terme et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le long terme.

#### **10. Rémunération fixe des membres du comité exécutif**

La rémunération de base des membres du comité exécutif se veut conforme aux pratiques du marché et se situe au niveau de la médiane du marché pour une fonction similaire. Une marge d'écart de plus ou moins vingt pour cent (20%) est tolérée.

La rémunération des membres du comité exécutif est indexée, conformément à la législation applicable, lorsque les prestations y afférentes sont rendues dans le cadre d'un contrat de travail. Dans tous les autres cas (prestation de services d'indépendants ou via une société de services), aucune indexation n'est prévue. La rémunération des membres du comité exécutif est revue régulièrement (tous les deux ans), conformément aux principes qui régissent la gouvernance de cette politique. Le cas échéant, l'évolution du marché sera évaluée au moyen d'études et de documentation obtenues auprès d'agences ou de consultants spécialisés.

La rémunération fixe vise, sur une base consolidée au travers de la société et des sociétés de son groupe, l'ensemble des rémunérations fixes perçues par le ou la membre du comité exécutif concerné(e).

#### **11. Rémunération variable des membres du comité exécutif – objectifs court terme (Short Term Incentive – STI)**

Une partie de la rémunération variable des membres du comité exécutif est déterminée en fonction de certains critères de performance à atteindre au cours d'un exercice fiscal donné (la rémunération variable STI).

Ces critères de performance sont de trois ordres : financiers, non-financiers (responsabilité sociale de l'entreprise) et personnels. Ces critères ont été sélectionnés par le conseil d'administration, sur la recommandation du comité de rémunération, en fonction des réalités de la société et de ses différents secteurs d'activité.

Le premier critère de performance financier retenu pour sous-tendre la rémunération variable STI des membres du comité exécutif est le résultat net obtenu par le groupe dans son ensemble. En tant que leaders du groupe, l'atteinte par les membres du comité exécutif de cet objectif financier a un impact positif sur la situation globale du groupe et la poursuite de son développement au cours des exercices suivants. Ce critère est pris en compte pour le quart du montant total de la rémunération variable STI lorsque le membre du comité exécutif concerné est en charge du management d'une ou de plusieurs activités au sein du groupe (une business unit) et pour la moitié du montant total de la rémunération variable STI lorsque le membre du comité exécutif n'est pas en charge d'une telle business unit.

Pour les membres du comité exécutif en charge d'une business unit, un quart du montant total de la rémunération variable STI est également lié à des autres critères financiers relatifs aux performances de leur business unit (sur une base consolidée le cas échéant). Ces critères sont ceux communément retenus pour déterminer la bonne performance des sociétés actives sur le même marché que la business unit concernée. Ces critères entrent en considération pour le quart du montant total de la rémunération variable STI.

Les critères de performance non-financiers répondent notamment aux enjeux sociétaux et organisationnels auxquels est confronté le groupe dans son ensemble. Il s'agit pour les membres du comité exécutifs (i) d'enregistrer une amélioration des performances du groupe en matière de sécurité des personnes (essentiellement sur ses chantiers de construction), (ii) de mettre en place des objectifs et des actions concrètes pour le groupe dans son ensemble en matière de réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement et (iii) d'enregistrer des progrès significatifs dans les projets prioritaires identifiés par le conseil d'administration. Les critères de performance non-financiers sont pris en considération pour le quart du montant total de la rémunération variable STI.

Les objectifs personnels répondent aux défis de leadership auxquels les membres du comité exécutifs doivent répondre au sein de leurs propres équipes et/ou Business Unit. Ils ont pour objectifs d'assurer un leadership moderne et efficace des entités qui forment le groupe CFE. Ils interviennent pour un quart dans l'évaluation du montant total de la rémunération variable STI.

Les objectifs personnels répondent aux défis de leadership auxquels les membres du comité exécutifs doit répondre individuellement. Ils ont pour objectifs d'assurer la mise en œuvre des valeurs de la société, de stimuler l'engagement des équipes de la société dans des démarches d'excellence opérationnelle et d'agilité, de maintenir une culture d'entreprise ambitieuse et innovante dans tous les métiers dans lequel le groupe est actif. Ils interviennent pour un quart dans l'évaluation du montant total de la rémunération variable STI.

La partie variable de la rémunération STI de chaque membre du comité exécutif peut représenter jusqu'à cinquante pour cent de sa rémunération de base en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés.

## **12. Rémunération variable des membres du comité exécutif – objectifs long terme (Long Term Incentive – LTI)**

Une partie de la rémunération variable vise à rémunérer le membre du comité exécutif sur la base de la création de valeur d'actionnaire à plus long terme.

Le conseil d'administration peut, sur proposition du comité de nomination et de rémunération, mettre en place un plan d'options sur actions de la Société dans le cadre de la loi du 26 mars 1999 ou accorder des « performance shares ».

Dans l'hypothèse d'options sur actions, la rémunération variable sur le long terme du membre du comité exécutif sera fonction de la performance de la Société telle que reflétée dans le cours de bourse de l'action.

Dans l'hypothèse d'octroi de « performance shares », la rémunération variable sur le long terme du membre du comité exécutif sera fonction des critères de performance financiers et non-financiers. Les indicateurs de performance financiers sont liés à certains ratios financiers usuellement retenus pour déterminer la bonne performance financière de sociétés au profil similaire et la croissance des activités innovantes de la société et de son groupe. Les indicateurs de performance non-financiers sont de différents types et reflètent l'importance pour la société et son groupe d'assurer la sécurité sur ses chantiers, de réduire ses émissions de CO2, d'augmenter de la réutilisation des matériaux de construction et d'assurer l'engagement des collaborateurs de la société et de son groupe et la satisfaction de leurs clients.

Il n'y aura cependant ni octroi de rémunération variable LTI ni octroi d'options sur actions ou de « performance shares » si le ou la membre du comité exécutif concernée est devenu(e) actionnaire de la société à l'issue de l'exercice d'options attribuées dans le cadre d'une politique de rémunération antérieure. Dans cette hypothèse le membre du comité exécutif bénéficie directement de la bonne performance et des résultats de la société de la même façon que les autres actionnaires.

## **13. Conditions contractuelles entre la société et les membres du comité exécutif**

Les accords entre la société (et éventuellement certaines de ses filiales) et les membres du comité exécutif peuvent prendre la forme soit d'un contrat de travail soit d'un contrat de prestation de services avec un prestataire indépendant ou une société spécialisée.

Ces accords contiennent les dispositions usuelles en matière de rémunération (rémunération fixe et variable), de non-concurrence et de confidentialité ainsi que des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la société de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Lorsque le ou la membre du comité exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat d'emploi, ce membre dispose, outre sa rémunération fixe et variable, des avantages suivants : frais de transport, assurance de groupe, frais d'expatriation le cas échéant et voiture de société. En cas de rupture de contrat, les dispositions légales, telles que mises en œuvre par la jurisprudence des tribunaux, trouvent à s'appliquer.

Lorsque le ou la membre du comité exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat de services, le membre du comité exécutif ne dispose d'aucun autre avantage. Le ou la membre du comité exécutif peut résilier unilatéralement son contrat moyennant un préavis de 6 mois. La société peut résilier unilatéralement le contrat sous réserve d'un préavis de 6 mois. Pour certains membres du comité exécutif, ce délai peut être porté à 12 mois maximum, en fonction de l'ancienneté du contrat concerné au moment de la résiliation unilatérale de la convention par la société.

#### **14. Attribution des rémunérations variables**

La rémunération variable STI est octroyée, pour toutes les catégories concernées, au cours du premier semestre qui suit la clôture de l'exercice social auquel se rapporte les critères de performance financiers retenus. La rémunération variable LTI est également octroyée, pour toutes les catégories concernées au cours du premier semestre qui suit la clôture du second exercice social auquel se rapporte les critères de performance financiers retenus.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI du CEO revient au conseil d'administration sur avis du comité de rémunération. Le comité de rémunération procède directement à l'évaluation des performances financières, non-financières et individuelles du CEO. Il s'appuie pour ce faire sur les résultats financiers provisoires du groupe et sur les différents éléments objectifs liés aux critères de performance non-financiers disponibles à la date de son examen. Afin de prévenir l'apparition de conflits d'intérêts, le CEO n'est pas invité à prendre part aux discussions du comité de nomination et de rémunération, ni du conseil d'administration, relatives à sa propre rémunération. De plus, les règles du Code des sociétés et des associations relatives aux conflits d'intérêts sont suivies chaque fois qu'elles sont applicables.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI de chaque membre du comité exécutif revient au conseil d'administration sur avis du comité de rémunération. Le comité de rémunération procède à l'évaluation des performances financières, non-financières et individuelles de chaque membre du comité exécutif. Il est aidé dans sa tâche par le CEO et s'appuie sur les résultats financiers provisoires du groupe ou des business units concernées, sur les différents éléments objectifs liés aux critères de performance non-financiers disponibles à la date de son examen.

En cas de rectification ultérieure des éléments objectifs ayant contribué à l'établissement des rémunérations variables STI et/ou LTI, les montant trop perçus seront récupérés auprès des personnes concernées.

#### **15. Mandats dans les filiales**

Le CEO ou tout membre du comité exécutif peut exercer un mandat d'administrateur exécutif ou non exécutif auprès des filiales de la société ou de leur filiale. Ces mandats sont exercés en principe à titre gratuit mais peuvent faire l'objet d'une rémunération.

Le cas échéant, les rémunérations perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la société.

Sauf stipulation contraire entre les parties, la fin de la relation entre la société et la personne concernée entraînera la fin des mandats exercés au sein des filiales de la société.

## **16. Description des modifications intervenues depuis la dernière adoption**

La société a fait l'objet d'une opération de scission par constitution d'une nouvelle société, approuvée lors de l'assemblée générale du 29 juin 2022. Il en résulte une structure totalement remaniée de son management et de sa gouvernance.

Dans ce contexte, la politique de rémunération adoptée par l'assemblée générale du 6 mai 2021 devait être intégralement modifiée. A l'exception des principes régissant la rémunération des administrateurs non exécutifs, tous les autres éléments de la précédente politique de rémunération de CFE ont été intégralement remplacés par les dispositions de la présente Politique de rémunération.

L'assemblée générale du 29 juin 2022 qui a approuvé cette politique de rémunération, n'a pas émis d'avis particulier dont il convenait de tenir compte.