



**BOURSE**  
DE LUXEMBOURG

**GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**  
Les X Principes de gouvernance d'entreprise  
de la Bourse de Luxembourg

# LES X PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DE LA BOURSE DE LUXEMBOURG

## Table des matières

AVANT-PROPOS.....	4
PRÉAMBULE.....	6
Principe 1 Régime de gouvernance d'entreprise .....	10
<i>La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.</i>	
Principe 2 Mission du conseil d'administration .....	11
<i>Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société. Conscients de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ils considèrent dans leurs délibérations l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.</i>	
<i>Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.</i>	
Principe 3 Composition du conseil d'administration et des comités spécialisés .....	13
<i>Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.</i>	
<i>Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.</i>	
Principe 4 Nomination des membres du conseil d'administration .....	16
<i>La société instaure une procédure formelle de nomination des membres du conseil d'administration.</i>	
Principe 5 Déontologie .....	18
<i>Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.</i>	
Principe 6 Direction .....	21
<i>Le conseil d'administration met en place une direction efficace de l'entreprise. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de ceux-ci.</i>	

Principe 7	Politique de Rémunération.....	23
	<i>La société établit pour ses administrateurs et les membres de sa direction une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.</i>	
Principe 8	Reporting financier, contrôle interne, et gestion des risques.....	26
	<i>Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.</i>	
Principe 9	Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE).....	29
	<i>La société définit sa politique en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Elle précise les mesures prises pour la mise en œuvre de sa politique et leur donne une publicité adéquate. La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.</i>	
	<i>Vis-à-vis de ses actionnaires, la société définit une politique de communication active et établit une pratique d'échange structuré.</i>	
Principe 10	Actionnaires	
	<i>La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.</i>	
	<i>Vis-à-vis de ses actionnaires, la société définit une politique de communication active et établit une pratique d'échange structuré</i>	
APPENDIX A:	NOTION DE CONTRÔLE .....	32
APPENDIX B:	EXIGENCES DE TRANSPARENCE .....	33
	<i>Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE)</i>	
APPENDIX C:	EXIGENCES DE TRANSPARENCE .....	34
	<i>Déclaration sur la gouvernance d'entreprise (la déclaration GE)</i>	
APPENDIX D:	CRITÈRES D'INDÉPENDANCE.....	35

# AVANT-PROPOS

Un investissement dans la transition vers une économie plus durable. Tel est l'engagement que la Bourse de Luxembourg a pris en début 2017 en demandant au groupe de travail de réviser les X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg pour y intégrer un nouveau principe sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés concernées.

Depuis 2006, les X Principes ont permis d'encourager les sociétés à adopter une gouvernance qui fait partie intégrante de la culture de la société, reflète les valeurs d'intégrité et de responsabilité, et repose sur la transparence des processus de décision et le respect des intérêts des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes. Dans ce contexte, les sociétés continuent à s'engager davantage sur la transparence et sur des objectifs à long terme. Elles recourent à des indicateurs plus clairs et pertinents et tendent pour certains d'entre eux à présenter une information intégrant des données financières et extra-financières. L'information extra-financière est aussi un enjeu croissant pour les émetteurs et les investisseurs, ainsi qu'un grand nombre d'autres parties prenantes.

Trois révisions en onze ans d'existence soulignent l'évolution constante dans cette matière de la gouvernance d'entreprise. L'adaptation à la réalité suite aux conclusions tirées de leur application ainsi que les évolutions du concept de la gouvernance d'entreprise dans les pays limitrophes et en Europe de même que le cadre réglementaire et l'application qui en est faite au Luxembourg, ont alimenté les réflexions du groupe de travail et ont servi de base à cette troisième révision des X principes de gouvernance.

Ainsi, la Bourse de Luxembourg reste convaincue de l'importance et de l'utilité des X Principes de gouvernance d'entreprise dans le but de favoriser l'engagement de tous les acteurs économiques grâce à des principes équilibrés qui doivent soutenir un environnement propice à l'investissement ainsi que la création de valeur à long terme.

Je tiens à remercier vivement, au nom du Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg, toutes celles et ceux qui ont activement contribué à cette troisième révision des X Principes de gouvernance d'entreprise, en particulier les membres du groupe de travail dont il convient de saluer l'engagement en faveur d'une économie plus durable.

FRANK WAGENER

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Luxembourg, décembre 2017

# AVANT-PROPOS

Depuis maintenant plus de 11 ans, les « X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg », ci-après les « X Principes », ont vocation à guider les sociétés dans l'application de leurs règles de bonne gouvernance. Les X Principes ont su évoluer au fur et à mesure des changements réglementaires, respectivement des pratiques de marché.

Les avancées importantes qui ont ainsi été accomplies par les sociétés cotées dans l'application des X Principes depuis leur introduction montrent l'utilité de l'outil, mais soulignent également la nécessité de continuer à surveiller les évolutions réglementaires afin de permettre aux X Principes de continuer à servir les sociétés cotées.

Le groupe de travail mis en place par la Société de la Bourse de Luxembourg en vue de la révision des « X Principes » est composé de représentants de sociétés cotées et de la Bourse. Il s'est efforcé de trouver un juste milieu entre une réglementation trop prescriptive et une réglementation purement abstraite, tâche complexe s'il y en a.

Résultat d'un travail engagé il y a dix mois, la présente troisième révision des X Principes confirme l'engagement des sociétés en faveur d'une gouvernance d'entreprise exigeante qui allie transparence, responsabilité et contrôle. L'objectif des X Principes n'est certainement pas de reprendre les dispositions légales en vigueur, mais de servir de complément à celles-ci.

La présente révision des X Principes vise en particulier à introduire une approche de l'information extra-financière en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale de la société. En procédant ainsi à une intégration plus forte de données financières et non-financières, la société permettra aux investisseurs de mieux appréhender la stratégie de création de valeur et la performance globale de la société. Pour y arriver, il a été décidé d'introduire un nouveau Principe 9 sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) de la société et d'intégrer le Principe 6 (Evaluation du conseil d'administration) dans le Principe 2 (Mission du conseil d'administration).

Le résultat, approuvé par la Société de la Bourse de Luxembourg, constitue un ensemble de règles fortes, pratiques et utiles. Finalement, je tiens à remercier mes collègues du groupe de travail pour leur engagement et leur implication dévouée afin d'améliorer et moderniser les X Principes.

PIERRE MARGUE  
PRÉSIDENT DU GROUPE DE TRAVAIL  
Luxembourg, décembre 2017

# PRÉAMBULE

## 1. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise, ou « corporate governance », est constituée par le corps des principes, règles et usages organisant la gestion et le contrôle des entreprises. Elle couvre donc l'articulation des pouvoirs entre les actionnaires et la direction d'une société, et principalement le fonctionnement du conseil d'administration de la société.

Ces règles concernent en premier lieu le conseil d'administration, son fonctionnement et l'exercice de ses devoirs et responsabilités. Elles recouvrent l'ordonnance des relations entre le conseil et les actionnaires, d'une part, et entre le conseil et la direction générale de la société, d'autre part.

Une bonne gouvernance d'entreprise comprend les procédures et instruments permettant un équilibre optimal entre l'esprit d'entreprise et la recherche de la performance, d'une part, et le contrôle et la prévention des risques, d'autre part.

Une bonne gouvernance fait partie intégrante de la culture de l'entreprise, reflète les valeurs d'intégrité et de responsabilité, et repose sur la transparence des processus de décision et le respect des intérêts des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes (« stakeholders »), à savoir les régulateurs, les employés, les clients, les fournisseurs, et la société civile plus généralement. Elle implique une gestion des risques efficace, des mécanismes de contrôle rigoureux, une approche transparente des conflits d'intérêts et des redditions de compte régulières de la direction au conseil d'administration, et de ce dernier à l'assemblée générale des actionnaires.

La bonne gouvernance est donc un facteur de stabilité pour les sociétés et leur environnement social et politique et, de ce fait, elle favorise un climat propice à l'investissement, contribue à la création de valeur à long terme et à la croissance économique.

## 2. Cadre de référence

Les X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg (ci-après les « X Principes ») doivent être considérés comme complémentaires à la législation luxembourgeoise, à laquelle il ne peut être dérogé. Aucun Principe, ni aucune Recommandation, ne peuvent être interprétés comme contraires au droit luxembourgeois.

Les X Principes sont basés sur la législation luxembourgeoise existante relative aux sociétés commerciales et en particulier sur la réglementation financière applicable aux sociétés cotées en bourse. Il a été tenu compte également des règlements et recommandations pris au niveau européen et des textes concernant la gouvernance existants dans les pays limitrophes.

Les X Principes ont été influencés par diverses spécificités luxembourgeoises :

- la forte hétérogénéité des sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg (allant de sociétés de taille importante à caractère multinational à de petites sociétés industrielles et commerciales, ou à des sociétés d'investissement),
- la diversité de la structure de l'actionnariat des sociétés (sociétés à actionnaires de référence, sociétés ayant un actionnariat fortement dispersé, petites sociétés à actionnariat plus réduit ou encore sociétés dont l'actionnariat est largement composé d'actionnaires-investisseurs), et
- certaines situations spéciales d'administrateurs, par exemple la législation sur les administrateurs représentant un actionnaire public ou les travailleurs de l'entreprise.

Les X Principes ont été rédigés pour des sociétés anonymes ayant une structure de gouvernance moniste (avec conseil d'administration), ce qui représente la forme la plus fréquemment adoptée par les sociétés au Luxembourg. Ils ont cependant vocation à s'appliquer également aux autres formes de sociétés, y compris celles ayant une structure de gouvernance dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire. Dans ce cas, les X Principes doivent être interprétés et appliqués par analogie.

### 3. Structure, contenu et caractéristiques des X Principes de gouvernance d'entreprise

Les X Principes comprennent trois ensembles de règles :

- les Principes obligatoires proprement dits (« comply »),
- les Recommandations, obligatoires sauf exceptions justifiées (« comply or explain »), et
- les Lignes de Conduite, qui sont indicatives mais non contraignantes.

Les X Principes sont obligatoires. Ils sont d'une portée suffisamment large pour que toutes les sociétés puissent y adhérer, quelles que soient leurs spécificités. Toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg (les « sociétés visées ») doivent donc les appliquer sans exception.

Les Recommandations (dont certaines sont détaillées dans les annexes aux X Principes) décrivent la bonne application des principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer aux Recommandations ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent. Dans ces cas, les sociétés doivent déterminer les règles les plus adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication à cet effet dans le chapitre sur la gouvernance d'entreprise de leur rapport annuel. Cette approche flexible est basée sur le système «se conformer ou expliquer» («comply or explain»). Adoptée depuis longtemps dans de nombreux pays, elle est recommandée par l'OCDE et la Commission Européenne. Grâce à sa souplesse, cette approche permet la prise en considération des spécificités des sociétés, comme leur nationalité, leur taille, leur structure d'actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de gestion, ainsi que les aspects de RSE.

Les sociétés visées de taille plus réduite, en particulier celles qui viennent d'être admises à la négociation sur le marché, ainsi que les jeunes sociétés en croissance, peuvent estimer que dans leur cas certaines Recommandations sont disproportionnées ou moins pertinentes. De même, les sociétés holding et les sociétés d'investissement peuvent avoir besoin d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines Recommandations à leur égard. Ainsi, par exemple, les tâches du comité de nomination et du comité de rémunération peuvent être remplies par un seul et même comité.

Les Recommandations sont complétées par des Lignes de Conduite, qui constituent des conseils sur la manière appropriée pour une société d'appliquer ou d'interpréter les Recommandations et reflètent les bonnes pratiques (« best practices »). Les Lignes de Conduite sont optionnelles et ne sont donc pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

#### 4. Informations à publier

La transparence - par le biais de la publication par chaque société des principes de gouvernance d'entreprise qu'elle applique - est un élément essentiel que les X Principes veulent favoriser afin de permettre un contrôle externe effectif de l'application des X Principes par la société en question.

La publication des informations sur la gouvernance d'entreprise est organisée dans deux documents différents:

- la charte de gouvernance d'entreprise publiée sur le site internet de la société, et
- le chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Dans la charte de gouvernance d'entreprise, la société décrit les principaux aspects de sa politique de gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, de ses comités et de la direction, et d'autres points importants (par exemple, la politique de rémunération). Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

Le chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel comporte surtout des informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise et le fonctionnement des organes pendant l'exercice écoulé, y compris les changements intervenus, comme la nomination de nouveaux administrateurs et la désignation des membres des comités, ainsi que le rapport de rémunération.

#### 5. Contrôle et respect

Un système de contrôle impliquant les actionnaires, le conseil d'administration, la Bourse de Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (« CSSF ») et les autres parties prenantes, doit assurer le meilleur respect des principes de gouvernance d'entreprise. A ce système de contrôle peuvent s'ajouter d'autres mécanismes.

- Le conseil d'administration

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : encadrer et diriger l'entreprise, d'une part, et assurer un contrôle effectif de la direction, d'autre part. Le conseil d'administration doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la charte de gouvernance d'entreprise et du chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel. Alors que les administrateurs non exécutifs et ceux qui ont la qualité d'indépendant, formant idéalement la majorité du conseil, ont le devoir particulier d'assumer cette responsabilité, elle incombe à tous les administrateurs, qui tous doivent faire preuve d'indépendance de jugement, d'intégrité, de force de caractère et d'objectivité pour assurer ce rôle.

- Les actionnaires

Etant donné l'approche souple «se conformer ou expliquer» préconisée par les X Principes, les actionnaires, et plus particulièrement les investisseurs institutionnels, ont un rôle prépondérant à jouer dans l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de la société.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les raisons fournies par la société lorsqu'elle s'écarte des Recommandations ou ne se conforme pas à celles-ci, et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Lorsque les actionnaires n'acceptent pas les positions adoptées par la société, il est de leur devoir de communiquer leur position à sa direction ou à son conseil d'administration, et le cas échéant d'entrer en dialogue avec la société à ce sujet.



- La Bourse de Luxembourg

La Bourse de Luxembourg contribue au contrôle externe de l'application par les sociétés cotées des X Principes en apportant son soutien et ses conseils à celles-ci pour faciliter la mise en œuvre des X Principes.

Elle attire l'attention de toute société cotée sur toute omission ou exception non justifiée aux X Principes, et le cas échéant l'invite à s'expliquer à ce sujet auprès de la Bourse. La Bourse de Luxembourg se réserve la possibilité de publier périodiquement des rapports sur les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés luxembourgeoises cotées.

En ce qui concerne les points dont la publication est imposée par la législation ou la réglementation en vigueur, que ces points soient repris ou non dans les X Principes, les compétences de la CSSF, y compris celle de prendre des sanctions, sont prépondérantes.

## 6. Suivi

La définition de ce que constitue une bonne gouvernance d'entreprise est amenée à évoluer avec les changements de la vie des affaires, les exigences des marchés financiers ou encore les évolutions en matière du droit des sociétés.

Il est, dès lors, important pour les sociétés d'assurer un suivi régulier des X Principes et un examen continu des Recommandations en vue des adaptations qui peuvent devenir nécessaires.

## 7. Portée et entrée en vigueur

Les X Principes s'appliquent aux sociétés de droit luxembourgeois dont les actions sont cotées sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg, à l'exception des SICAV et OPC réglementés, qui sont soumis à une réglementation spécifique.

Néanmoins, étant donné leur souplesse, les X Principes peuvent utilement servir de cadre de référence pour toutes les sociétés de droit luxembourgeois, ou de droit non luxembourgeois, y compris les sociétés de droit luxembourgeois ayant demandé l'admission de leurs actions sur un marché réglementé étranger. Lorsque les sociétés luxembourgeoises admises à la négociation sur différents marchés réglementés en plus du marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg, sont confrontées à plusieurs codes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, elles sont invitées à appliquer les X Principes. Le caractère normatif des X Principes permet en effet, dans la plupart des circonstances, à ces sociétés de respecter, également les dispositions des codes de gouvernance en vigueur sur d'autres marchés réglementés.

La quatrième édition des X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et concerne les rapports annuels relatifs aux exercices à compter de cette date.

## Principe 1 Régime de gouvernance d'entreprise

*La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.*

**Recommandation 1.1.** Le régime de gouvernance d'entreprise, découlant des statuts, est défini par écrit et publié de façon adéquate. Il précise les fonctions du conseil d'administration et de la direction ainsi que leurs pouvoirs et obligations respectifs.

Ligne de conduite Le régime de gouvernance d'entreprise tient compte de la nature, de la taille et de la complexité de l'activité et des besoins de chaque société.

**Recommandation 1.2.** Le pouvoir exécutif au sein de la société est confié à une direction présidée par une personne distincte du président du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit une distinction claire entre les devoirs et responsabilités de son président et du président de la direction et l'arrête par écrit.

Au cas exceptionnel où la présidence du conseil d'administration et de direction sont exercées par la même personne, les administrateurs non exécutifs choisissent parmi les administrateurs indépendants un administrateur indépendant senior.

Ligne de conduite L'administrateur indépendant senior présidera les comités de nomination et de rémunération. L'administrateur indépendant senior est chargé particulièrement de veiller au strict respect des règles de bonne gouvernance, à la bonne information des administrateurs indépendants et à l'application rigoureuse des X Principes. Il sera l'interlocuteur privilégié du président du conseil d'administration pour ces domaines.

**Recommandation 1.3.** La société rédige une charte de gouvernance (charte GE) décrivant les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, y compris les éléments prévus par les dispositions de l'annexe B. Elle est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment le régime de gouvernance d'entreprise de la société. Elle est publiée sur le site internet de la société.

Ligne de conduite Il est utile d'indiquer la date de la dernière mise à jour de la charte GE.

**Recommandation 1.4.** La charte GE comprend l'engagement de la société à respecter les principes de gouvernance d'entreprise fixés par le présent texte.

**Recommandation 1.5.** La société publie une déclaration sur la gouvernance d'entreprise (ci-après, la « déclaration GE »), dans une section spécifique du rapport de gestion ou dans un chapitre distinct publié avec le rapport de gestion dans le rapport annuel, décrivant tous les éléments pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Ce document comprend au moins les éléments cités dans les dispositions de l'annexe C. Si la société n'applique pas totalement une ou plusieurs recommandations, elle soumet au conseil d'administration, pour approbation expresse, chaque déviation et chaque non-application d'une ou plusieurs recommandations avec des explications précises. Elle explique ces décisions dans la déclaration GE.

## Principe 2 Mission du conseil d'administration

*Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société. Conscients de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ils considèrent dans leurs délibérations l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.*

*Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.*

**Recommandation 2.1.** Le conseil d'administration, ainsi que chacun de ses membres, est tenu à un devoir de loyauté envers la société et tous ses actionnaires.

**Recommandation 2.2.** Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches et se réunit autant de fois que nécessaire pour remplir ses obligations.

Ligne de conduite Pour suivre le développement des activités de la société, une fréquence au moins trimestrielle des réunions du conseil d'administration est appropriée.

**Recommandation 2.3.** Le conseil d'administration décide notamment des valeurs et des objectifs de la société, de sa stratégie et des politiques-clés à mettre en œuvre, ainsi que du niveau de risque acceptable pour la société. Il arrête les comptes annuels et périodiques. En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration prend en considération les aspects RSE de l'entreprise.

Ligne de conduite 1 Le conseil d'administration veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs.

Ligne de conduite 2 Le conseil d'administration établit les principales catégories de risques auxquels l'entreprise est confrontée tels que les risques financiers, stratégiques, opérationnels, juridiques et réglementaires ou d'atteintes à la réputation. Le conseil d'administration détermine les risques qu'il conviendra de suivre particulièrement.

Ligne de conduite 3 En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration établit les règles de déontologie applicables.

**Recommandation 2.4.** Le conseil d'administration désigne un président qui établit l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration après avoir consulté le président de la direction, et, le cas échéant, l'administrateur indépendant senior. Le président veille à ce que les procédures relatives aux réunions du conseil d'administration, à leur préparation, aux délibérations, aux prises de décision et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des vues de chacun des membres et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

Ligne de conduite 1 Le président veille à la bonne application des règles de gouvernance et établit des relations étroites avec la direction en lui apportant son conseil et ses avis, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière.

Ligne de conduite 2 Le président entretient un contact régulier avec l'administrateur indépendant senior et prépare avec lui les mesures et démarches concernant les questions de gouvernance de la société.

- Recommandation 2.5.** Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne doit dominer la prise de décision dans le conseil d'administration. La délibération doit permettre à chaque administrateur d'exprimer son point de vue.
- Ligne de conduite Tous les administrateurs contribuent au développement de la stratégie et des politiques clés par une discussion critique et constructive des propositions soumises.
- Recommandation 2.6.** Le conseil d'administration nomme un secrétaire qui veille, sous l'autorité du président, à l'application des procédures et règles applicables au fonctionnement du conseil d'administration. Le secrétaire établit, en concertation avec le président du conseil d'administration les procès-verbaux qui résument les délibérations des réunions du conseil d'administration et notent les décisions prises par celui-ci. Ces procès-verbaux sont soumis à l'approbation du conseil d'administration.
- Ligne de conduite Les procès-verbaux indiquent les votes émis par les administrateurs.
- Recommandation 2.7.** Au moins tous les deux ans, le conseil d'administration consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement, l'accomplissement effectif de son rôle et le respect des règles de bonne gouvernance.
- Recommandation 2.8.** Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration examine tout particulièrement sa composition, son organisation et son efficacité en tant qu'organe collégial, ainsi que ses relations avec la direction et les autres parties prenantes.
- Il en tire les enseignements qui s'imposent et prend les mesures appropriées pour améliorer si nécessaire son fonctionnement.
- Une évaluation similaire est effectuée par chacun des comités.
- Ligne de conduite 1 Le conseil peut charger un expert externe de la tâche d'évaluation.
- Ligne de conduite 2 Lors de son évaluation, le conseil d'administration
- fait le point sur les modalités de son fonctionnement ;
  - vérifie que les points à l'ordre du jour sont suffisamment documentés et préparés.
- Recommandation 2.9.** Le conseil d'administration publie les modalités de son évaluation et, le cas échéant, des changements apportés à son fonctionnement dans la charte GE.

### Principe 3 Composition du conseil d'administration et des comités spécialisés

*Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.*

*Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.*

**Recommandation 3.1.** Le conseil d'administration comprend des représentants des actionnaires et doit comprendre un nombre approprié d'administrateurs indépendants. Le nombre d'administrateurs indépendants est fonction de la nature de l'activité de la société et de la structure de son actionnariat. Leur nombre doit être au moins de deux.

**Recommandation 3.2.** Les membres du conseil d'administration représentent par leur diversité une complémentarité d'expériences et de connaissances utiles à la société. La liste des membres du conseil d'administration est publiée dans la déclaration GE, cette publication contient une information sur l'indépendance de chaque membre du conseil d'administration.

Ligne de conduite Afin d'assurer une composition équilibrée du conseil d'administration, il sera tenu compte des spécificités de la société et de ses activités, et notamment des divers métiers de la société et de leur diversité géographique.

**Recommandation 3.3.** Le conseil d'administration doit avoir une taille appropriée pour permettre la prise efficace de décisions. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition n'apportent pas de perturbation. Pour assurer une délibération et une prise de décision efficaces, le nombre des administrateurs doit rester limité.

Ligne de conduite Un nombre de 16 administrateurs peut être considéré comme un maximum raisonnable.

**Recommandation 3.4.** Le conseil d'administration doit être organisé de façon à ce que les administrateurs faisant partie de la direction (ci-après « administrateurs exécutifs ») et non exécutifs aient un accès équivalent aux informations et aux ressources nécessaires à l'exercice de leur mandat.

**Recommandation 3.5.** Pour être considéré comme indépendant, un administrateur doit être libre de toute relation d'affaires importante avec la société, de tout lien de proche parenté avec les membres de la direction, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou les membres de la direction, de nature à affecter l'indépendance de jugement de cet administrateur.

La société établit en détail les critères d'appréciation de l'indépendance sur base de ce qui précède. L'énumération de ces critères est publiée dans la déclaration GE. A cet effet, la société peut s'inspirer des critères d'indépendance figurant à l'annexe D du présent texte.

**Recommandation 3.6.** La société veille à ce que les nouveaux administrateurs soient initiés au fonctionnement de la société pour leur permettre de contribuer dans les meilleures conditions aux travaux du conseil d'administration. La société consacre suffisamment de ressources à la formation initiale et continue de ses administrateurs.

Ligne de conduite 1 La société met à disposition de ses nouveaux administrateurs une formation en gouvernance offerte soit en interne, soit par des instituts spécialisés en externe.

Ligne de conduite 2 Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale couvre la description des attributions de ce comité et des compétences nécessaires à l'exécution de sa mission.

Ligne de conduite 3 Pour les nouveaux membres du comité d'audit, le programme de formation comprend une vue d'ensemble de l'organisation du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques de la société. En particulier, ils reçoivent des informations complètes sur les caractéristiques comptables, financières et opérationnelles de la société. Le programme inclut également des contacts avec le réviseur d'entreprises agréé et l'auditeur interne. Le conseil d'administration veille particulièrement à ce que les administrateurs puissent acquérir les compétences nécessaires pour gérer les différents risques jugés comme devant faire l'objet d'un suivi particulier.

**Recommandation 3.7.** Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle dans le conseil d'administration et, le cas échéant, dans les comités du conseil d'administration. Les administrateurs doivent acquérir une très bonne compréhension de l'activité économique de la société et le cas échéant de la structure du groupe.

Ligne de conduite Le président du conseil d'administration s'assure que les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs sont disponibles.

**Recommandation 3.8.** L'ensemble des administrateurs doit disposer à temps des informations nécessaires à la bonne exécution de leur mission.

Ligne de conduite 1 Le président du conseil d'administration veille, avec l'aide du secrétaire et de la direction, à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates leur permettant d'accomplir leur mission en connaissance de cause.

Ligne de conduite 2 Les administrateurs étudient et analysent les informations reçues. Par ailleurs, ils peuvent demander des informations complémentaires chaque fois qu'ils le jugent approprié dans le respect des procédures applicables.

**Recommandation 3.9.** Le conseil d'administration veille à constituer des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen des questions spécifiques qu'il détermine afin de le conseiller à ce sujet. Il en choisit le président et les membres, en tenant compte de la nécessité, d'une part, d'assurer un certain renouvellement de ceux-ci et, d'autre part, d'éviter une dépendance à l'égard de certaines personnes. La prise de décision reste une compétence collégiale du conseil d'administration qui demeure pleinement responsable des décisions prises dans son domaine de compétence.

Ligne de conduite Les comités spécialisés comprennent au moins 3 personnes.

- Recommandation 3.10.** Les comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs tâches dans le cadre du mandat qui leur a été donné et veillent à rendre régulièrement compte de leur activité et des résultats de leurs travaux au conseil d'administration.
- Recommandation 3.11.** Les comités peuvent faire appel à des experts en vue d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de leur mission. Chaque comité obtient de la société les moyens financiers dont il a besoin à cet effet.

## Principe 4 Nomination des membres du conseil d'administration

*La société instaure une procédure formelle de nomination des membres du conseil d'administration.*

**Recommandation 4.1.** Le conseil d'administration établit les critères et procédures de nomination pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs, sans préjudice des dispositions légales concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme et de celles concernant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes.

Parmi les critères à retenir pour la nomination et le renouvellement des administrateurs, la société tient compte, en dehors de l'ensemble des critères de compétences, de critères de diversité notamment liés à l'expérience professionnelle, l'origine géographique et la représentation appropriée des deux sexes.

Ligne de conduite Une procédure de nomination doit prévoir le destinataire des propositions de nomination, les délais à respecter et les modes de publication.

**Recommandation 4.2.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de nomination qui l'assiste dans la sélection des administrateurs. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de nomination, le conseil en assume les devoirs et la nécessité d'en créer un est évaluée régulièrement.

**Recommandation 4.3.** Le comité de nomination est composé d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de nomination dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de nomination fait établir un compte-rendu des réunions.

**Recommandation 4.4.** Le comité de nomination évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 4.5.** Le comité de nomination se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire.

**Recommandation 4.6.** Après chaque réunion du comité de nomination, son président en fait rapport au conseil d'administration.

**Recommandation 4.7.** Une évaluation des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires pour tout poste à pourvoir est faite par le comité de nomination. Sur base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Ligne de conduite 1 Le comité de nomination peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite 2 Le comité de nomination prépare des plans pour la succession des administrateurs. Il veille à ce qu'à tout moment, l'équilibre des compétences et la diversité soit maintenu au sein du conseil d'administration. Il veille à ce qu'il y ait un nombre approprié d'administrateurs indépendants.



- Ligne de conduite 3 Dans le cas d'une nouvelle nomination, le comité de nomination s'assure qu'avant d'évaluer la candidature, il a reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae ainsi que le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.
- Recommandation 4.8.** Le comité de nomination étudie toutes les propositions soumises par les actionnaires, le conseil d'administration ou la direction. Il a en outre le droit de proposer des candidats pour leur élection au conseil d'administration.
- Ligne de conduite Le président de la direction est consulté par le comité de nomination et est habilité à lui soumettre des propositions, notamment lorsqu'il est question d'administrateurs exécutifs.
- Recommandation 4.9.** Le conseil d'administration arrête la liste des candidatures à soumettre à l'assemblée générale.
- Recommandation 4.10.** En cas de cooptation d'un administrateur pour pourvoir à un mandat d'administrateur devenu vacant, les recommandations ci-avant restent d'application.
- Recommandation 4.11.** Toute proposition de nomination d'un administrateur soumise à l'assemblée générale est accompagnée d'un avis du conseil d'administration. La proposition précise le terme proposé pour le mandat. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions et des mandats qu'il exerce. Le conseil d'administration indique si le candidat répond aux critères d'indépendance fixés par la société.
- Ligne de conduite Les propositions de nomination sont communiquées dans un délai raisonnable avant l'assemblée.

## Principe 5 Déontologie

*Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.*

**Recommandation 5.1.** Chaque administrateur veille à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société ou une entité contrôlée par celle-ci. Il informe le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstient, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, de délibérer et de voter sur le point concerné conformément aux dispositions légales en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est mentionnée au procès-verbal de la réunion et communiquée à la première assemblée générale subséquente, conformément aux dispositions légales en vigueur en ce domaine.

**Recommandation 5.2.** Chaque administrateur informe le conseil d'administration de tout autre mandat, charge ou responsabilité – y compris des fonctions exécutives – qu'il viendrait à assumer pendant la durée de son mandat à l'extérieur de la société.

Un administrateur ne devrait accepter qu'un nombre limité de mandats d'administrateur dans d'autres sociétés.

Un administrateur exécutif à temps plein ne devrait pas accepter plus de deux autres mandats en tant qu'administrateur non exécutif dans une société cotée. Nul ne devrait exercer la présidence du conseil d'administration de plus d'une société cotée.

**Recommandation 5.3.** Tout administrateur consulte le président du comité d'audit ou, à défaut, le président du conseil d'administration en cas d'incertitude sur le caractère d'une opération ou d'une transaction susceptible de créer un conflit d'intérêts dans son chef.

Ligne de conduite

Les membres du conseil d'administration, attentifs aux conflits d'intérêts, devraient en tout cas s'abstenir de ce qui suit:

- concurrencer la société;
- exiger ou accepter des cadeaux substantiels de la société pour eux-mêmes ou leur conjoint, partenaire enregistré ou autre compagnon de vie, membre de la famille ou parent par sang ou mariage jusqu'au deuxième degré;
- accorder des avantages injustifiés à des tiers aux frais de la société;
- profiter des opportunités d'affaires auxquelles la société a droit pour eux-mêmes ou pour leur conjoint, partenaire enregistré ou autre compagnon de vie, membre de la famille ou parent par sang ou mariage jusqu'au deuxième degré.

**Recommandation 5.4.** Le conseil d'administration adopte les règles adéquates concernant la gestion de conflits d'intérêts. En cas de conflit d'intérêts déclaré, l'opération ou la transaction concernée est soumise par l'administrateur concerné, après information du président du conseil d'administration, au comité d'audit, ou au réviseur d'entreprise agréé, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration.

Ligne de conduite 1

En cas de conflit d'intérêts déclaré, l'opération ou la transaction concernée pourra être soumise à un expert externe, lorsque le conseil d'administration le juge nécessaire en raison de la technicité de l'opération ou de la transaction et l'administrateur s'abstient de participer au vote.

Ligne de conduite 2	Toute opération ou transaction, ou série d'opérations ou de transactions liées, conclues entre la société et un administrateur, ou une société dans laquelle cet administrateur a un intérêt direct ou indirect, doit être communiquée au comité d'audit, même s'il s'agit d'opérations ou transactions courantes conclues dans des conditions normales, lorsque ces opérations ou transactions atteignent en valeur un pourcentage significatif du chiffre d'affaires de la société.
<b>Recommandation 5.5.</b>	En cas de transaction entre la société ou une autre entité faisant partie du même groupe et une personne physique ou morale liée à un actionnaire disposant d'une représentation au sein du conseil d'administration, sauf pour des opérations courantes, le conseil d'administration s'assure que la transaction est conclue à des conditions normales de marché.
Ligne de conduite 1	Le conseil d'administration peut consulter un expert afin de s'assurer que les termes et conditions de la transaction envisagée respectent les conditions normales de marché.
Ligne de conduite 2	Toute opération ou transaction, ou série d'opérations ou de transactions liées, conclues entre la société et un administrateur, ou une société dans laquelle cet administrateur a un intérêt direct ou indirect, doit être communiquée au comité d'audit, même s'il s'agit d'opérations ou transactions courantes conclues dans des conditions normales, lorsque ces opérations ou transactions atteignent en valeur un pourcentage significatif du chiffre d'affaires de la société.
<b>Recommandation 5.6.</b>	Les administrateurs sont tenus à la confidentialité des informations reçues en leur qualité d'administrateur et ne peuvent les utiliser à des fins autres que l'exercice de leur mandat.
<b>Recommandation 5.7.</b>	Le conseil d'administration adopte les règles adéquates pour éviter que ses membres et les collaborateurs de la société se rendent coupables d'opérations d'initiés ou de manipulations de marché sur ses titres.
<b>Recommandation 5.8.</b>	Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles concernant les transactions sur les titres de la société, portant sur la conduite et la déclaration relative aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (ci-après les « titres de la société ») effectuées pour compte propre par les administrateurs, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes dans la société et les personnes ayant un lien étroit avec elles, ainsi que toutes les autres personnes tenues au respect de ces mêmes obligations. Les règles relatives aux transactions sur les titres de la société précisent quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.
Ligne de conduite 1	Les règles relatives aux transactions sur les titres de la société fixent les limites pour l'exécution de transactions sur les titres de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers (« périodes fermées ») ou toutes autres périodes considérées comme sensibles (« périodes d'interdiction »).
Ligne de conduite 2	Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un « compliance officer » dont les obligations et responsabilités sont définies par les règles relatives aux transactions sur les titres de la société. Le « compliance officer » a notamment pour mission de veiller au respect des règles relatives aux transactions sur les titres de la société. Le « compliance officer » a en tout temps accès aux présidents du conseil d'administration et du comité d'audit.

Ligne de conduite 3      Toute transaction sur les titres de la société, effectuée par une personne tenue par les obligations mentionnées dans la présente recommandation, doit être autorisée par le « compliance officer ». La transaction sera rendue publique conformément aux règles relatives aux transactions sur les titres de la société.

**Recommandation 5.9.**      Chaque administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention requis et à limiter le nombre de ses autres engagements professionnels (en particulier les mandats détenus dans d'autres sociétés) dans la mesure nécessaire pour pouvoir s'acquitter correctement de ses tâches. Le nombre de mandats occupés est fonction de la nature, de la taille et de la complexité de l'activité de la société.

Ligne de conduite      Chaque année, la société publie les informations sur les mandats des administrateurs dans d'autres sociétés dans son rapport annuel et sur son site internet.

L'administrateur tient le secrétaire du conseil d'administration informé de tous les changements ultérieurs de ses engagements.

## Principe 6 Direction

*Le conseil d'administration met en place une direction efficace de l'entreprise. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de ceux-ci.*

**Recommandation 6.1.** Le conseil d'administration détermine la structure, l'organisation et le fonctionnement de la direction, en particulier ses responsabilités, ses obligations et ses pouvoirs qui sont consignés dans un règlement d'ordre intérieur de la direction ou tout autre document équivalent. Ces principes sont revus et adaptés régulièrement..

Le conseil d'administration définit les compétences, connaissances et expériences nécessaires au fonctionnement efficace de la direction.

Ligne de conduite 1 La structure de direction peut reposer soit sur une délégation collective à un collègue, soit sur une ou plusieurs délégations individuelles.

Ligne de conduite 2 Dans la définition des principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, le conseil d'administration se concerte étroitement avec le président de la direction ou le directeur général.

Ligne de conduite 3 La direction propose au conseil d'administration le règlement d'ordre intérieur de la direction ou tout autre document équivalent, détaillant les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement de la direction.

Ligne de conduite 4 Le conseil d'administration veille à ce que les compétences, connaissances et expériences indispensables au fonctionnement efficace d'une direction collégiale soient réunies grâce à une composition diversifiée.

**Recommandation 6.2.** Le conseil d'administration nomme les membres de la direction et en désigne le président. Il veille à ce que les membres de la direction aient les compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Un membre de la direction doit être chargé du contrôle et du suivi des différents risques que le conseil d'administration a identifiés.

**Recommandation 6.3.** Le comité de nomination assiste le conseil d'administration dans la procédure de nomination des membres de la direction, en appliquant les recommandations 4.1 et 4.7 ci-dessus.

Le président de la direction est consulté d'office dans cette procédure, sauf lorsqu'elle le concerne.

**Recommandation 6.4.** Le conseil d'administration confie à la direction, comprenant, le cas échéant, des administrateurs exécutifs, les pouvoirs nécessaires pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et obligations.

**Recommandation 6.5.** Les membres de la direction :

- sont chargés de la gestion journalière de la société ;
- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- soumettent au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- soumettent régulièrement au conseil d'administration des propositions concernant la définition de la stratégie ;
- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte du rapport RSE et le soumettent périodiquement au conseil d'administration ;
- préparent les décisions à prendre par le conseil d'administration ;
- fournissent en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle du conseil d'administration en cette matière ;
- rendent régulièrement compte au conseil d'administration de l'exercice de leurs responsabilités.

Ligne de conduite

La direction, par l'entremise de son président, établit des relations étroites avec le président du conseil d'administration en vue de l'organisation et de la coordination des devoirs ci-dessus.

**Recommandation 6.6.** Le conseil d'administration établit des procédures d'évaluation et d'examen critique du fonctionnement de la direction et des performances de la direction dans son ensemble, comme de chacun de ses membres.

Les administrateurs non exécutifs se réunissent une fois par an en dehors de la présence des administrateurs exécutifs. Au cours de cette réunion, une évaluation critique des performances des administrateurs exécutifs et des membres de la direction est effectuée.

Ligne de conduite 1

Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration dans cette tâche.

Ligne de conduite 2

L'administrateur indépendant senior présidera les réunions périodiquement tenues en dehors de la présence des administrateurs exécutifs, notamment pour l'évaluation de la performance de l'ensemble des membres de la direction.

## Principe 7 Politique de Rémunération

*La société établit pour ses administrateurs et les membres de sa direction une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.*

**Recommandation 7.1.** La rémunération doit être adaptée au niveau de qualité et de compétences exigés des membres du conseil d'administration et de la direction

La rémunération doit être structurée de façon à protéger la société contre la prise de risques excessifs.

**Recommandation 7.2.** La société décrit dans sa Charte GE la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Cette description doit préciser l'équilibre recherché entre les parties fixes et variables de la rémunération et couvrir, de manière exhaustive, les différents éléments qui rentrent dans la rémunération de façon directe ou indirecte, qu'ils soient attribués par la société elle-même ou ses filiales ou des sociétés membres du même groupe.

**Recommandation 7.3.** Tout changement significatif de la politique de rémunération doit être mis en évidence dans le rapport de rémunération que la société établit chaque année. Ce rapport de rémunération est à inclure dans la déclaration GE. Il explique les liens entre la rémunération des dirigeants pour un exercice donné et la politique de rémunération de la société, en précisant les critères d'évaluation des prestations des dirigeants par rapport aux objectifs de la société, la période d'observation de cette évaluation et les méthodes de vérification des critères d'évaluation. Ces informations sont indiquées de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise.

**Recommandation 7.4.** Le conseil d'administration arrête des règles simples, transparentes et précises pour la détermination de la rémunération de ses membres et de ceux de la direction.

Il définit des critères de performance, quantitatifs et qualitatifs, exigeants et objectifs dans le respect de la politique que la société a fixée en ce qui concerne la partie variable de cette rémunération y compris les bonus ainsi que l'attribution d'actions, d'options sur actions ou tout autre droit d'acquisition d'actions.

Ces critères doivent être en ligne avec les objectifs à moyen et long terme de la société et tenir compte de sa performance et de son développement effectifs et potentiels, de ses résultats et de la richesse créée au profit de la société et de ses actionnaires et des performances du conseil d'administration ou de la direction. Les critères prennent également en considération le niveau de risque approprié que le conseil d'administration a défini.

Ligne de conduite 1 Le conseil veille à ce que les règles d'attribution de bonus à un membre de la direction tiennent compte de ses performances à moyen terme.

Ligne de conduite 2 Le conseil veille à garder une relation équitable entre l'évolution des rémunérations individuelles moyennes au sein de l'entreprise et celle des rémunérations de la direction.

Ligne de conduite 3 Les indemnités de licenciement ou de rupture amiable d'un contrat de travail des dirigeants d'entreprise ensemble avec tout autre avantage octroyé en raison d'un licenciement ou en rapport avec une rupture amiable doivent correspondre à des performances effectives dans le temps et doivent être conçus de manière à ne pas récompenser des performances médiocres. Les indemnités doivent en principe être limitées à un maximum de deux années de rémunération annuelle fixe. Toute indemnité supplémentaire doit être fonction des résultats de la société.

**Recommandation 7.5.** Les critères de rémunération des administrateurs ainsi que les différents éléments qui rentrent dans la rémunération de façon directe ou indirecte au profit des membres du conseil d'administration et de la direction sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Ligne de conduite 1 Les conditions d'un régime d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions ne sont pas susceptibles d'être réévaluées après avoir été mises en œuvre.

Les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement moins de trois ans après l'attribution des options ou des droits d'acquisition d'actions, et à la condition que le bénéficiaire soit toujours au service de son employeur à cette date.

Ligne de conduite 2 Les sociétés veilleront à expliquer en détail les différents éléments qui rentrent dans la rémunération de façon directe ou indirecte.

**Recommandation 7.6.** La rémunération des administrateurs non exécutifs est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances individuelles, ni de bonus et formules d'intéressement à long terme, ni d'avantages en nature et d'avantages liés aux plans de pension.

**Recommandation 7.7.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de rémunération qui l'assiste dans la détermination de la politique de rémunération des administrateurs et des membres de la direction. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de rémunération, la nécessité d'en créer un est évaluée régulièrement. Jusqu'à la mise en place d'un comité de rémunération, le conseil d'administration en assume les tâches et responsabilités au moins une fois par an.

**Recommandation 7.8.** Le comité de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de rémunération dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de rémunération fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite 1 Le comité de rémunération est présidé par le président du conseil d'administration ou par un administrateur indépendant.

Ligne de conduite 2 Le comité de rémunération peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite 3 Le comité de rémunération entend le président de la direction.

**Recommandation 7.9.** Le comité de rémunération se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins une fois par an.

Après chaque réunion du comité de rémunération, son président en fait rapport au conseil d'administration.



**Recommandation 7.10.** Le comité de rémunération évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 7.11.** Le comité de rémunération évalue, au moins une fois par an, avec le président de la direction, le fonctionnement de la direction et la performance des membres de la direction conformément à la recommandation 7.4. Le président de la direction n'est pas présent lors de la discussion sur sa propre évaluation. Les critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs sont clairement définis par le comité de rémunération.

**Recommandation 7.12.** Le comité de rémunération soumet au conseil d'administration des propositions sur la rémunération des membres de la direction, en veillant à ce que ces propositions soient conformes à la politique de rémunération adoptée par la société et à l'évaluation qui est faite de la performance de la personne concernée. A cet effet, le comité est informé de la rémunération totale versée à chaque membre de la direction par d'autres sociétés affiliées au groupe.

Le conseil d'administration pourra déléguer expressément les décisions sur la rémunération des membres de la direction au comité de rémunération, mais cette délégation doit être confirmée au moins tous les trois ans.

**Recommandation 7.13.** Aucune personne ne peut être impliquée dans la prise de décision concernant sa propre rémunération.

**Recommandation 7.14.** Les montants globaux des rémunérations directes et indirectes, d'une part de l'ensemble des administrateurs non exécutifs et, d'autre part, de l'ensemble des administrateurs exécutifs et des membres de la direction reçus du chef de leur fonction, sont publiés dans le rapport de rémunération. Une distinction est à faire entre la partie fixe et la partie variable de ces rémunérations. La société publie le nombre d'actions et d'options et les conditions de leur exercice accordées à ces mêmes ensembles de personnes. La société publie les autres avantages accordés, tels qu'avantages en nature, contributions à des régimes de pension et primes de départ.

Ligne de conduite La société précise le nombre de membres de la direction concernés.

**Recommandation 7.15.** Lors de l'attribution de la partie variable des rémunérations de l'ensemble des administrateurs exécutifs et des membres de la direction reçus du chef de leur fonction, le conseil d'administration devra s'assurer que, sur base des recommandations du comité de rémunération, la politique de rémunération de la société est appropriée pour garantir la création de valeur à long terme. Elle doit être suffisamment transparente et compréhensible afin que tout investisseur soit capable de l'évaluer et de la comparer aux politiques de rémunérations d'autres sociétés.

Ligne de conduite 1 La politique de rémunération doit être rédigée de façon à permettre à un investisseur d'en bien comprendre l'objectif et la portée et de rendre ainsi possible une discussion en connaissance de cause sur les objectifs et les conséquences de la politique de rémunération.

Ligne de conduite 2 La politique de rémunération doit clairement identifier les critères qualitatifs et quantitatifs de façon suffisamment précise pour aider l'investisseur à comprendre la politique de rémunération de la société ainsi que ses développements, à la condition qu'ils ne soient pas considérés comme commercialement sensibles. Lorsque les objectifs précis sont considérés comme commercialement sensibles, une explication qualitative sur les objectifs visés doit être fournie.

## Principe 8 Reporting financier, contrôle interne, et gestion des risques

*Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.*

**Recommandation 8.1.** Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité d'audit, la nécessité d'en créer un est évaluée régulièrement. Jusqu'à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration, en étroite collaboration avec l'audit interne, le réviseur d'entreprises agréé et, le cas échéant, le « risk manager », en assume les tâches et responsabilités.

Ligne de conduite

Tant que le conseil d'administration n'a pas constitué de comité d'audit, il se réunit au moins trois fois par an avec l'auditeur interne, le réviseur d'entreprises agréé et, le cas échéant, le « risk manager » pour discuter des aspects liés au reporting financier, au contrôle interne et à la gestion des risques.

**Recommandation 8.2.** Le conseil d'administration ou, le cas échéant, le comité d'audit examine régulièrement l'efficacité du système de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques dont s'est dotée la société. Il veille à ce que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits soient conformes à un plan d'audit approuvé par le conseil d'administration ou le comité d'audit.

**Recommandation 8.3.** Le comité d'audit se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs dont au moins la moitié sont des administrateurs indépendants.

Le comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant. Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière, de gestion des risques, d'audit et de comptabilité.

Le président du comité d'audit fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite

Un membre du comité d'audit dispose d'une formation en matière comptable et un autre membre dispose d'une formation en matière d'audit.

Une formation est organisée à l'intention des nouveaux membres du comité d'audit, couvrant notamment l'audit interne, la gestion des risques, les normes comptables applicables à la société, et la présentation du rapport du réviseur d'entreprises agréé.

**Recommandation 8.4.** Le comité d'audit associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute autre personne dont il juge la collaboration utile. En outre, il est habilité à rencontrer toute personne en dehors de la présence de la direction. Il rencontre l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises agréé au moins une fois par an en dehors de la présence d'un membre de la direction.

**Recommandation 8.5.** Le comité d'audit évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

**Recommandation 8.6.** Le comité d’audit se réunit aussi souvent qu’il le considère nécessaire, mais au moins trois fois par an. Dans ses réunions, le comité d’audit traite au moins l’examen des résultats annuels et semestriels.

Ligne de conduite Le comité d’audit revoit la forme de la communication périodique aux actionnaires et au public.

**Recommandation 8.7.** Après chaque réunion du comité d’audit, son président en fait rapport au conseil d’administration en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu’une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

**Recommandation 8.8.** Le comité d’audit aide le conseil d’administration à contrôler la fiabilité et l’intégrité de l’information financière donnée par la société, notamment en s’assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société (y compris des critères de consolidation).

**Recommandation 8.9.** Le comité d’audit aide le conseil d’administration à établir une description des risques spécifiques à la société et à mettre en place un système de contrôle des risques de façon à ce que les principaux risques auxquels la société est exposée soient correctement identifiés, gérés, et communiqués au conseil d’administration.

Ligne de conduite Le conseil d’administration peut décider d’instituer parmi ses membres un comité de risques séparé pour discuter des aspects concernant le système de gestion et de contrôle des risques auxquels la société est exposée. Dans ce cas, le comité d’audit est déchargé de ces fonctions. Le membre de la direction en charge des risques est invité aux réunions.

**Recommandation 8.10.** Une fonction d’audit interne est mise en place.

Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de l’activité de la société.

**Recommandation 8.11.** En dehors de leurs relations de travail effectives avec la direction, l’auditeur interne, le réviseur d’entreprises agréé et le cas échéant, le « risk manager » ont libre accès au conseil d’administration. A cet effet, le comité d’audit leur sert de principale interface.

L’auditeur interne, le réviseur d’entreprises agréé et le « compliance officer » peuvent à tout moment s’adresser directement au président du comité d’audit ou au président du conseil d’administration.

Le comité d’audit reçoit en temps utile des informations concernant tout problème mis en évidence par l’auditeur interne ou le réviseur d’entreprises agréé.

**Recommandation 8.12.** Le comité d’audit est informé du programme de travail de l’auditeur interne et reçoit un résumé périodique de ses travaux. Il peut faire des recommandations concernant le programme de travail de l’auditeur interne.

Il s’assure de l’efficacité de la fonction d’audit interne et veille à ce que l’audit interne dispose des ressources adéquates pour l’accomplissement des tâches qui lui sont confiées.

Le comité d’audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination et la révocation de l’auditeur interne.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission de l’auditeur interne et fait des recommandations concernant toute mesure qui s’impose.

**Recommandation 8.13.** Le comité d’audit est informé du programme de travail du réviseur d’entreprises agréé et reçoit de sa part un rapport décrivant toutes les relations existant entre le réviseur d’entreprises agréé et la société et son groupe.

Le comité d’audit fait des recommandations au conseil d’administration concernant la sélection, la nomination, la reconduction, la révocation du réviseur d’entreprises agréé et les modalités de sa rémunération.

Il enquête sur les problèmes ayant conduit à la démission du réviseur d’entreprises agréé et fait des recommandations concernant toute mesure qui s’impose.

Le comité d’audit évalue régulièrement le travail du réviseur d’entreprises agréé et réfléchit à la durée du mandat du cabinet et/ou des associés responsables de la certification des comptes.

Ligne de conduite

Il informe le conseil d’administration du programme de travail du réviseur d’entreprises agréé.

**Recommandation 8.14.** Le conseil d’administration analyse et évalue au moins une fois par an les principaux risques auxquels l’entreprise est confrontée dans la poursuite de l’objectif social ainsi que la stratégie poursuivie pour contrôler et gérer ces risques. Cette analyse englobe une appréciation tant de la structure que du fonctionnement du contrôle des risques ainsi que les changements importants intervenus à ces niveaux depuis la dernière analyse par le conseil d’administration. Ces travaux doivent avoir lieu en étroite concertation avec les membres du comité d’audit et le réviseur externe. Le conseil d’administration informe les actionnaires sur les conclusions de son analyse et de son évaluation.

## Principe 9 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)

*La société définit sa politique en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Elle précise les mesures prises pour la mise en œuvre de sa politique et leur donne une publicité adéquate.*

**Recommandation 9.1.** La société intègre les aspects RSE dans sa stratégie de création de valeur à long terme et décrit comment la démarche RSE y contribue.

**Recommandation 9.2.** La société présente l'information en matière RSE dans un rapport dédié ou au sein du rapport de gestion, dans une rubrique spécifique ou dans une annexe relative au développement durable. Elle y analyse la durabilité de ses activités et fournit des informations non-financières claires et transparentes à l'appui.

Ligne de conduite La société est encouragée à utiliser un cadre reconnu au plan international (Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Framework, SASB sustainability standards, FSB-TCFD Climate related financial disclosures et/ou normes similaires) pour préparer un tel rapport. Elle est invitée à s'aligner aux 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unis.

**Recommandation 9.3.** Le Conseil d'administration traite régulièrement des risques non-financiers de la société, dont notamment les risques sociaux, sociétaux et environnementaux.

Ligne de conduite 1 La société définit de manière précise et explicite les critères quantitatifs et qualitatifs liés aux aspects RSE pour la détermination de la partie variable de la rémunération de la direction.

Ligne de conduite 2 Le conseil d'administration constitue un comité spécialisé traitant des questions RSE. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur. Après chaque réunion du comité, son président en fait rapport au conseil d'administration.

**Recommandation 9.4.** La société publie une note méthodologique, soit dans son rapport RSE, soit sur leur site internet, relative à la manière dont les éléments significatifs ont été identifiés et les données établies.

Ligne de conduite La société indique sous forme de tableau de bord les indicateurs de performance RSE applicables à son activité. La société est amenée à présenter des indicateurs en faisant une comparaison dans le temps.

A titre illustratif, les indicateurs significatifs pourraient comprendre:

- Effectifs ;
- formation du personnel ;
- sécurité ;
- absentéisme ;
- parité hommes/femmes ;
- sous-traitance et relations avec les fournisseurs ;
- consommation d'énergie ;
- consommation d'eau ;
- traitement de déchets ;
- émissions de CO<sub>2</sub> ;
- adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

*La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.*

*Vis-à-vis de ses actionnaires, la société définit une politique de communication active et établit une pratique d'échange structuré.*

**Recommandation 10.1.** La société rend publique la structure de son actionnariat. Cette publication précise, en particulier, le nombre d'actions émises, le nombre d'actions avec droit de vote, le nombre d'actions que la société détient en propre et dans la mesure où la société en a connaissance, l'identité des actionnaires détenant une participation de 5% ou plus des droits de vote. Tout en respectant les obligations légales de publicité, la société utilise les moyens de communication les plus appropriés pour diffuser le plus efficacement ces informations et veille à les tenir régulièrement à jour.

**Recommandation 10.2.** La société assure un traitement égal de ses actionnaires et veille à la mise à leur disposition des informations utiles et pertinentes à l'exercice efficace de leurs droits. Le conseil d'administration veille à ce que les droits de tous les actionnaires, majoritaires et minoritaires, soient respectés de manière égale.

**Recommandation 10.3.** La société dédie à ses actionnaires une partie distincte de son site internet. Toutes les communications aux actionnaires et au public doivent s'y retrouver. Les actionnaires y retrouvent entre autres le calendrier financier, y compris le calendrier prévisionnel des assemblées et des informations périodiques, les convocations aux assemblées générales avec les conditions d'accès et les modalités de vote des actionnaires, les formulaires d'inscription et de procuration téléchargeables, ainsi que toute la documentation pertinente pour les assemblées générales des actionnaires.

**Recommandation 10.4.** La société encourage la participation active des actionnaires aux assemblées et prend les mesures nécessaires pour faciliter cette participation en tenant compte de la composition de son actionnariat. Les actionnaires qui ne peuvent être présents doivent pouvoir voter in absentia, que ce soit par procuration, par correspondance ou par une participation à distance via des moyens électroniques.

Ligne de conduite La société prend également en considération les spécificités de l'exercice des droits des actionnaires ne résidant pas au Grand-Duché de Luxembourg. Dans le respect du cadre légal existant, la société utilise les moyens de la technologie moderne pour faciliter la participation des actionnaires aux assemblées. La société établit une procédure à cet égard prévoyant notamment l'exercice à distance des droits de vote à des termes suffisamment rapprochés des assemblées générales. Elle s'efforce d'utiliser les langues adaptées à son actionnariat.

**Recommandation 10.5.** Lors de la convocation aux assemblées générales, la société communique à tous les actionnaires en temps utile, et en tenant compte de la dispersion géographique de son actionnariat, les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées au vote. Pour des points complexes, la société fournit préalablement des explications adéquates.

**Recommandation 10.6.** La société reconnaît à tout actionnaire ou groupe d'actionnaires détenant au moins 5% du capital le droit de demander l'inscription de points à l'ordre du jour de l'assemblée générale et de déposer des projets de résolutions concernant des points inscrits à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

**Recommandation 10.7.** La société garantit aux actionnaires de pouvoir jouer pleinement leur rôle lors des assemblées et de dialoguer avec le conseil d'administration et la direction. Le président du conseil veille à ce que les questions pertinentes soulevées par les actionnaires avant ou lors de l'assemblée générale reçoivent des réponses appropriées, à condition que celles-ci ne soient pas susceptibles de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou au personnel de la société.

Ligne de conduite La société donne aux actionnaires la possibilité de soumettre des questions par le biais du site internet de la société.

**Recommandation 10.8.** Plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, ne doivent pas être regroupées dans une même résolution, afin de ne pas contraindre l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions. De même la nomination ou le renouvellement du mandat de plusieurs membres du conseil d'administration ne doivent pas être présentés au sein d'une résolution unique afin que les actionnaires puissent se prononcer séparément sur chaque candidature.

**Recommandation 10.9.** La société publie le procès-verbal de l'assemblée générale et le détail des résultats des votes sur son site internet dès que possible après l'assemblée générale.

**Recommandation 10.10.** Les assemblées générales sont les occasions privilégiées où le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La société veille à ce que le conseil d'administration et la direction y soient représentés en grand nombre.

**Recommandation 10.11.** La société met annuellement à l'ordre du jour de l'assemblée générale un point sur la rémunération des administrateurs.

**Recommandation 10.12.** Lors de l'assemblée générale, le conseil d'administration rend compte des démarches RSE de la société.

## APPENDIX A: NOTION DE CONTRÔLE (PRÉAMBULE)<sup>1</sup>

En vertu de la directive européenne 2013/34/EU, une participation est dite de contrôle dans les situations où un actionnaire :

- a) a la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés d'une autre entreprise (entreprise filiale);
- b) a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de gestion ou de surveillance d'une autre entreprise (entreprise filiale) et est en même temps actionnaire ou associée de cette entreprise;
- c) a le droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise (entreprise filiale) dont elle est actionnaire ou associée, en vertu d'un contrat conclu avec celle-ci ou en vertu d'une clause des statuts de celle-ci, lorsque le droit dont relève cette entreprise filiale permet qu'elle soit soumise à de tels contrats ou de telles clauses statutaires.

Les États membres n'ont pas besoin de prévoir que l'entreprise mère est tenue d'être actionnaire ou associée de son entreprise filiale. Les États membres dont le droit ne prévoit pas de tels contrats ou de telles clauses statutaires ne sont pas tenus d'appliquer cette disposition; ou

d) est actionnaire ou associée d'une entreprise, et:

- i) la majorité des membres des organes d'administration, de gestion ou de surveillance de cette entreprise (entreprise filiale), en fonction durant l'exercice ainsi que l'exercice précédent et jusqu'à l'établissement des états financiers consolidés, ont été nommés par l'effet du seul exercice de ses droits de vote; ou
- ii) elle contrôle seule, en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires ou associés de cette entreprise (entreprise filiale), la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés de celle-ci. Les États membres peuvent prendre des dispositions plus détaillées relatives à la forme et au contenu de cet accord.

<sup>1</sup>Les indications entre parenthèses renvoient aux dispositions concernées du texte



## APPENDIX B: EXIGENCES DE TRANSPARENCE

### Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) (Recommandation 1.3.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans sa charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) :

Au sujet du conseil d'administration, la société publie :

- une description de la structure de gouvernance de la société ;
- les éléments essentiels du régime de gouvernance d'entreprise tels que consignés dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration ;
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions sur les titres de la société et les autres relations contractuelles ;
- une description du système de gestion des risques.

Au sujet des comités, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de chaque comité.

Au sujet de la direction, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de la direction.

Au sujet de la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des X Principes.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives, qui lui ont été communiquées en vertu de la loi, dans le respect de l'exigence des X Principes.

### Déclaration sur la gouvernance d'entreprise (la déclaration GE) Recommandation 1.5.)

La société publie dans son rapport annuel une déclaration de gouvernance d'entreprise (la déclaration GE) qui décrit tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise ayant un caractère annuel, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous. La société déclare qu'elle suit les principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, sinon elle indique quels principes elle applique.

Le cas échéant, elle précise les recommandations auxquelles elle a dérogé au cours de l'exercice et fournit les raisons de ces dérogations. En cas de dérogation, elle précise en quoi la solution qu'elle retient permet néanmoins d'atteindre l'objectif poursuivi par le principe sous-jacent.

Au sujet de l'assemblée générale des actionnaires, la société publie les informations relatives à son mode de fonctionnement et à ses principaux pouvoirs.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives, qui lui ont été communiquées en vertu de la loi, dans le respect de l'exigence des X Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet du conseil d'administration, la société publie :

- une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants ;
- une présentation de chaque nouvel administrateur, y compris une justification s'il est considéré comme indépendant, bien qu'il ne remplisse pas un ou plusieurs critère(s) figurant à l'annexe D ;
- une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance ;
- la liste des autres mandats des administrateurs occupés dans d'autres sociétés cotées ;
- un curriculum vitae résumé de chaque administrateur ;
- un rapport des réunions du conseil d'administration y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs ;
- comment le conseil a procédé à son évaluation et à l'évaluation des comités en indiquant la mesure dans laquelle l'évaluation a entraîné des changements importants ;
- une description de la politique de diversité appliquée aux organes d'administration, de gestion et de surveillance de l'entreprise au regard de critères tels que, par exemple, l'âge, le genre ou les qualifications et l'expérience professionnelles, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique de diversité, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de la période de référence.
- les informations sur toute rémunération supplémentaire importante versée par la société ou par une société liée à des administrateurs, en dehors des honoraires perçus normalement comme administrateur non exécutif.

Au sujet des comités, la société publie :

- une liste des membres des comités du conseil d'administration ;
- un rapport des réunions des comités, y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs.

Au sujet de la direction, la société publie :

- une liste des membres de la direction ;
- un curriculum vitae résumé de chaque membre de la direction.

Au sujet des rémunérations, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des X Principes.

## APPENDIX D: CRITÈRES D'INDÉPENDANCE (RECOMMANDATION 3.5.)

### Annexe II - Profil des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance - de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance)

« Il est impossible de dresser la liste exhaustive de tous les risques menaçant l'indépendance des administrateurs : les relations ou situations qui semblent pertinentes pour l'appréciation de cette indépendance peuvent varier, dans une certaine mesure, d'un Etat membre à l'autre et d'une société à l'autre : de plus, les meilleures pratiques en la matière peuvent évoluer dans le temps. Cependant, certaines circonstances sont fréquemment jugées pertinentes en ce sens qu'elles peuvent aider le conseil d'administration ou de surveillance à établir si un administrateur non exécutif donné ou un membre donné du conseil de surveillance est indépendant ou non, même s'il est largement admis que l'appréciation de l'indépendance doit être basée sur le fond plutôt que sur la forme. Dans ce contexte, un certain nombre de critères – que devrait appliquer le conseil d'administration ou de surveillance – devraient être adoptés au niveau national. Ces critères, qui devraient être adaptés au contexte national, devraient tenir dûment compte, au moins des situations suivantes :

- a) l'administrateur non exécutif ou le membre du conseil de surveillance n'est pas un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société ou d'une société liée et n'a pas occupé une telle fonction au cours des cinq dernières années ;
- b) il n'est pas salarié de la société ou d'une société liée, et ne l'a pas été au cours des trois dernières années ;
- c) il ne reçoit pas, et n'a pas reçu auparavant, de rémunération supplémentaire importante de la société ou d'une société liée, en dehors des honoraires perçus comme administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance. Cette rémunération supplémentaire couvre notamment la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance ; elle ne couvre pas les prestations fixes perçues dans le cadre d'un régime de retraite (y compris les prestations différées) au titre de services antérieurs dans la société (à condition que ces prestations ne soient subordonnées, en aucune manière, à la poursuite desdits services) ;
- d) il n'est pas ni ne représente en aucune manière un actionnaire stratégique détenant une participation de 10% ou plus ;
- e) il n'entretient pas, et n'a pas entretenu au cours du dernier exercice, une relation d'affaires importante avec la société ou une société liée, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'un organe entretenant une telle relation. Par relation d'affaires, on entend la situation d'un fournisseur important de biens ou de services (financiers, juridiques, de conseil ou de consultant) ou d'un client important de la société, ainsi que des organisations qui reçoivent des contributions importantes de la société ou de son groupe ;
- f) il n'est pas et n'a pas été au cours des trois dernières années associé ou salarié du réviseur d'entreprises, actuel ou précédent, de la société ou d'une société liée ;
- g) il n'est pas administrateur exécutif (ou membre du directoire) d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance et n'entretient pas d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs (ou les membres du directoire) de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;

- h) il n'a pas siégé au conseil d'administration (ou de surveillance) en qualité d'administrateur non exécutif ou de membre du conseil de surveillance pendant plus de douze ans ;
- i) il ne fait pas partie de la famille proche d'un administrateur exécutif (ou d'un membre du directoire) ni de personnes se trouvant dans une des situations visées aux points a) à h).

L'administrateur indépendant s'engage :

- a) à conserver, en toutes circonstances, son indépendance d'analyse, de décision et d'action ;
- b) à ne pas rechercher ni accepter d'avantages indus dont on pourrait considérer qu'ils compromettent son indépendance, et
- c) à exprimer clairement son opposition au cas où il estimerait qu'une décision du conseil d'administration (ou de surveillance) pourrait porter préjudice à la société. Lorsque le conseil d'administration (ou de surveillance) a pris des décisions sur lesquelles un administrateur non exécutif ou un membre du conseil de surveillance a de sérieuses réserves, cet administrateur non exécutif ou ce membre du conseil de surveillance devrait en tirer toutes les conséquences appropriées. S'il était amené à démissionner, il devrait motiver sa démission dans une lettre adressée au conseil ou au comité d'audit. »

Bourse du Luxembourg

35A Boulevard Joseph II

B.P. 165 L-2011 Luxembourg

VISIT US AT : [www.bourse.lu/corporate-governance](http://www.bourse.lu/corporate-governance)