

WETTEN, DECRETEN, ORDONNANTIES EN VERORDENINGEN LOIS, DECRETS, ORDONNANCES ET REGLEMENTS

FEDERALE OVERHEIDSDIENST JUSTITIE

N. 2010 — 2172 [C - 2010/09596]

6 JUNI 2010. — Koninklijk besluit houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen

VERSLAG AAN DE KONING

Sire,

Om de stroomlijning van het geheel aan praktijken inzake deugdelijk bestuur te bevorderen en een maatschappelijk draagvlak te creëren rond één bepaalde code, wordt een referentiecode opgelegd. Genoteerde ondernemingen worden verplicht deze referentiecode als code in de zin van artikel 96, § 2, 1°, van het Wetboek van Vennootschappen aan te duiden.

Omwille van de brede steun van het Belgische bedrijfsleven voor de Belgische corporate governance code 2009, en de betrokkenheid van vooraanstaande organisaties en instellingen bij de opmaak ervan, kiest de Regering ervoor deze code als referentiecode op te leggen. Het betreft de code zoals die op 12 maart 2009 door de Belgische corporate governance commissie werd gepubliceerd op haar website www.corporategovernancecommittee.be en is opgenomen in bijlage.

De "pas toe of leg uit"-regel blijft logischerwijs onverkort van toepassing, tenzij de wet er van afwijkt, zoals voor remuneratietransparantie dat door middel van de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake beroepsverbod in de bank- en financiële sector, wettelijk werd vastgelegd.

Ik heb de eer te zijn,

Sire,
van Uwe Majesteit,
de zeer eerbiedige en zeer trouwe dienaar.
De Minister van Justitie,
S. DE CLERCK

Advies 48.208/2 van 26 mei 2010
van de afdeling wetgeving van de raad van state

De Raad van State, afdeling Wetgeving, tweede kamer, op 3 mei 2010 door de Minister van Justitie verzocht hem, binnen een termijn van dertig dagen, van advies te dienen over een ontwerp van koninklijk besluit "houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen", heeft het volgende advies gegeven:

Rekening houdend met het tijdstip waarop dit advies gegeven wordt, vestigt de Raad van State de aandacht op het feit dat, wegens het ontslag van de regering, de bevoegdheid van deze laatste bepekt is tot het afhandelen van de lopende zaken. Dit advies wordt evenwel gegeven zonder dat wordt nagegaan of dit ontwerp in die beperkte bevoegdheid kan worden ingepast, aangezien de afdeling. Wetgeving geen kennis heeft van het geheel van de feitelijke gegevens welke de regering in aanmerking kan nemen als ze te oordelen heeft of het vaststellen of het wijzigen van een verordening noodzakelijk is.

*
* *

Aangezien de adviesaanvraag ingediend is op basis van artikel 84, § 1, eerste lis, 1°, van de gecoördineerde wetten op de Raad van State, zoals het is vervangen bij de wet van 2 april 2003, beperkt de afdeling Wetgeving overeenkomstig artikel 84, § 3, van de voornoemde gecoördineerde wetten, haar onderzoek tot de rechtsgrond van het ontwerp, de bevoegdheid van de steller van de handeling en de te vervullen voorafgaande vormvereisten.

Op die drie punten behoeft over het ontwerp geen enkele opmerking te worden gemaakt.

SERVICE PUBLIC FEDERAL JUSTICE

F. 2010 — 2172 [C - 2010/09596]

6 JUNI 2010. — Arrêté royal portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées

RAPPORT AU ROI

Sire,

Afin de promouvoir la rationalisation de l'ensemble des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et de créer une assise sociale autour d'un code unique, un code de référence est imposé. Les entreprises cotées sont tenues de désigner ce code de référence comme code au sens de l'article 96, § 2, 1°, du Code des sociétés.

Comme la vie économique belge soutient largement le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, et l'implication des organisations et institutions renommées lors de la rédaction du code, le Gouvernement choisit d'imposer ce code comme code de référence. Cela concerne le code tel que publié le 12 mars 2009 par la commission belge de gouvernement d'entreprise sur son site web www.corporategovernancecommittee.be et mis en annexe.

Il est logique que la règle "se conformer ou expliquer" reste entièrement d'application, sauf si la loi y déroge, comme pour la transparence de la rémunération définie légalement par le biais de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier.

J'ai l'honneur d'être,

Sire,
de Votre Majesté,
le très respectueux et très fidèle serviteur.
Le Ministre de la Justice,
S. DE CLERCK

Avis 48.208.2 du 26 mai 2010
de la section de législation du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat, section de législation, deuxième chambre, saisi par le Ministre de la Justice, le 3 mai 2010, d'une demande d'avis, dans un délai de trente jours, sur un projet d'arrêté royal "portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées", a donné l'avis suivant:

Compte tenu du moment où le présent avis est donné, le Conseil d'Etat attire l'attention sur le fait qu'en raison de la démission du Gouvernement, la compétence de celui-ci se trouve limitée à l'expédition des affaires courantes. Le présent avis est toutefois donné sans qu'il soit examiné si le projet relève bien de la compétence ainsi limitée, la section de législation n'ayant pas connaissance de l'ensemble des éléments de fait que le Gouvernement peut prendre en considération lorsqu'il doit apprécier la nécessité d'arrêter ou de modifier des dispositions réglementaires.

*
* *

Comme la demande d'avis est introduite sur la base de l'article 84, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, 1°, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat, tel qu'il est remplacé par la loi du 2 avril 2003, la section de législation limite son examen au fondement juridique du projet, à la compétence de l'auteur de l'acte ainsi qu'à l'accomplissement des formalités préalables, conformément à l'article 84, § 3, des lois coordonnées précitées.

Sur les trois points, le projet n'appelle aucune observation.

De Belgische corporate governance code 2009 behoort evenwel als bijlage bij het besluit in het *Belgisch Staatsblad* te worden bekendgemaakt (1).

De kamer was samengesteld uit :
de heren Y. Kreins, kamervoorzitter,
P. Vandernoot, staatsraden,
de Dames M. Baguet, staatsraden,
V. Vannes, assessor van de afdeling Wetgeving,
B. Vigneron, griffier.

Het verslag werd uitgebracht door de H. J.-L. Paquet, eerste auditeur.

De overeenstemming tussen de Franse en de Nederlandse tekst werd nagezien onder toezicht van de H.P. Vandernoot.

De griffier,
B. Vigneron

De voorzitter,
Y. Kreins

Nota

(1) Zie in dat verband advies 47.273/2, gegeven op 3 november 2009, over een voorontwerp van wet dat aanleiding gegeven heeft tot de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector (Parl. St., Kamer, 2009-2010, nr. 52-2336/1, 104, noot 9).

6 JUNI 2010. — Koninklijk besluit houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen

ALBERT II, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op het wetboek van vennootschappen, artikel 96, § 2, in fine, gewijzigd bij de wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake beroepsverbod in de bank- en financiële sector;

Gelet op het advies van de inspecteur van Financiën, gegeven op 18 september 2009;

Gelet op de akkoordbevinding van de Staatssecretaris voor Begroting, d.d. 23 september 2009;

Gelet op advies 48.208/2 van de Raad van State, gegeven op 26 mei 2010, met toepassing van artikel 84, § 1, eerste lid, 1^o, van de wetten op de Raad van State, gecoördineerd op 12 januari 1973;

Op de voordracht van de Minister van Justitie en op het advies van de in Raad vergaderde Ministers op 25 september 2009,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

Artikel 1. De Belgische corporate governance code 2009, zoals opgenomen in bijlage, geldt als enige code in de zin van artikel 96, § 2, van het wetboek van vennootschappen.

Art. 2. De Minister van Justitie is belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Nice, 6 juni 2010.

ALBERT

Van Koningswege :

De Minister van Justitie,
S. DE CLERCK

Toutefois, il convient de publier au *Moniteur belge* le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 en annexe à l'arrêté (1).

La chambre était composée de :
MM. Y. Kreins, président de chambre,
P. Vandernoot, conseiller d'Etat.
Mmes M. Baguet, conseillère d'Etat
V. Vannes, assesseur de la section de législation.
M. Vigneron, greffier.

Le rapport a été présenté par M. J.-L. Paquet, premier auditeur.

Le greffier,
B. Vigneron

Le président,
Y. Kreins

Note

(1) Voir en ce sens l'avis 47.273/2, donné le 3 novembre 2009, sur un avant-projet devenu la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier (Doc. parl., Chambre, 2009-2010, n° 52-2336/1, p. 104, note 9).

6 JUIN 2010. — Arrêté royal portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu l'article 96, § 2, in fine, du Code des sociétés, modifié par la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 18 septembre 2009;

Vu l'accord du Secrétaire d'Etat au Budget, donné le 23 septembre 2009;

Vu l'avis 48.208/2 du Conseil d'Etat, donné le 26 mai 2010, en application de l'article 84, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, 1^o, des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973;

Sur la proposition du Ministre de la Justice et de l'avis des Ministres qui en ont délibéré en Conseil le 25 septembre 2009,

Nous avons arrêté et arrêtons :

Article 1^{er}. Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, comme inclus en annexe, est le seul code applicable au sens de l'article 96, § 2, du Code des sociétés.

Art. 2. Le Ministre de la Justice est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Nice, le 6 juin 2010.

ALBERT

Par le Roi :

Le Ministre de la Justice,
S. DE CLERCK

Bijlage bij het koninklijk besluit van 6 juni 2010 houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen

Annexe à l'arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées

BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

12 maart 2009

BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009

WOORD VOORAF

PREAMBULE

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

PRINCIPE 2. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIËNTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG

PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

PRINCIPE 4. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN DE BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN

PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITES OP

PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP WERKT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR UIT VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT

PRINCIPE 7. DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE

PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP GAAT MET DE AANDEELHOUDERS EN DE POTENTIËLE AANDEELHOUDERS EEN DIALOOG AAN, GEBASEERD OP EEN WEDERZIJDIG BEGRIIP VOOR ELKAARS DOELSTELLINGEN EN VERWACHTINGEN

PRINCIPE 9. DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE

BIJLAGE

Bijlage A. Onafhankelijkheidscriteria

Bijlage B. Verhandeling van naleving van de Belgische regels betreffende marktmisbruik

Bijlage C. Auditcomité

Bijlage D. Benoemingscomité

Bijlage E. Remuneratiecomité

Bijlage F. Vereisten inzake openbaarmaking

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

WOORD VOORAF

In 2004 publiceerde de Commissie Corporate Governance de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde vennootschappen. Het lag in de bedoeling van de Commissie om de Code regelmatig te herzien en bij te werken. Hiertoe organiseerden de Commissie en haar Permanente Werkgroep een publiek raadplegingsproces en een intensief intern debat die tot vele nieuwe voorstellen voor de herziening van de Code leidden. Deze herziening was wenselijk om rekening te houden met de positieve en negatieve ervaringen met de eerdere versie van de Code, met een veranderend wettelijk kader in België en Europa, en met de nieuwe verwachtingen van de samenleving en stakeholders ten opzichte van de verantwoordelijkheden en gedragingen van vennootschappen, bestuurders en managers. Met dit document stelt de Commissie Corporate Governance de definitieve versie van de herziene Code voor, hierna de 'Code 2009'.

Recentelijk heeft goede corporate governance van beursgenoteerde vennootschappen de aandeelhouders, beleggers, regeringen, wetgevers, opinielers en de samenleving heel wat reden tot bezorgdheid gegeven. Een aantal betreurenswaardige recente incidenten hebben de doeltreffendheid van de corporate governance codes ter bevordering van verantwoordelijk gedrag binnen ondernemingen inderdaad in twijfel getrokken. Bovendien heeft de nood aan transparantie, verantwoording en verantwoordelijk gedrag in moderne en open samenlevingen, de bedrijfsleiders nieuwe eisen opgelegd. Dergelijke eisen ontstaan doordat beursgenoteerde vennootschappen voor hun financiering van de markten afhankelijk zijn en veel stakeholders voor het scheppen van inkomsten en welvaart van de vennootschappen afhankelijk zijn. In deze onzekere tijden is de druk van de stakeholders op de beursgenoteerde vennootschappen dan ook aanzienlijk toegenomen. De Commissie blijft erin vertrouwen dat een corporate governance code uitermate nuttig en doeltreffend kan zijn ter bevordering van de toepassing van goede corporate governance praktijken in beursgenoteerde vennootschappen in België.

Er zijn vijf redenen waarom een code als de Belgische Corporate Governance Code die rond principes, bepalingen, richtlijnen en de 'pas toe of leg uit'-benadering ('comply or explain') is opgebouwd, doeltreffend en krachtadig kan zijn bij de verwezenlijking van betere corporate governance.

Ten eerste is de Code 2009, net als de vorige Code, een formele uitdrukking door de vertegenwoordigers van de bedrijfsleiders in België, van hun verbintenis normen en benchmarks op te stellen waaraan insiders en outsiders het bedrijfsgedrag en de bedrijfsstructuren kunnen toetsen. Zonder een code zou het vrijwel onmogelijk zijn om een objectieve beoordeling te maken over de nalevingen van best practices inzake bestuur van ondernemingen.

Ten tweede zal de Code waarschijnlijk sneller tot meer transparantie leiden. Volgens de bepalingen van de Code, rapporteren de vennootschappen in hun jaarlijkse Verklaring inzake Corporate Governance in welke mate ze de Code hebben nageleefd en, zo niet, waarom ze besloten hebben van sommige bepalingen van de Code af te wijken.

Ten derde zal transparantie de naleving van de Code bevorderen. Het zal immers steeds moeilijker worden om afwijkingen van de Code te verantwoorden wanneer bedrijfsleiders en samenleving de Code als representatief zien voor best practices bij de organisatie van goede corporate governance in beursgenoteerde vennootschappen.

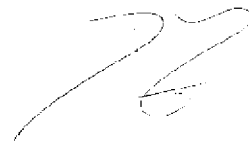
Ten vierde kan de Code meer flexibiliteit bieden dan wetgeving. Handelspraktijken en de behoeften van stakeholders van vennootschappen veranderen voortdurend. De Code kan snel op dergelijke veranderingen anticiperen, ze registreren en aanbevelingen doen voor aangepaste actie. In die zin kan de Code ook doeltreffender zijn. Wetgeving moet rekening houden met de impact van de wet op andere aspecten. Een goed voorbeeld hier is de vertrekvergoeding van uitvoerende bestuurders, die zeer moeilijk door wettelijke initiatieven kan worden geregeld vanwege de inwerking ervan op andere uitkeringssystemen. Aangezien de Code op vrijwillige aanbevelingen voor naleving steunt, kan de Code voor dergelijke kwesties gemakkelijker en doeltreffender aanbevelingen doen.

Ten vijfde moet de Code worden gezien als een aanvulling op de bestaande wetgeving. Op die manier kunnen wettelijke initiatieven en de Code hand in hand gaan en samen een kader vormen waarin beursgenoteerde vennootschappen de best mogelijke corporate governance kunnen nastreven.

Een aantal studies hebben uitgewezen dat de naleving van de Code vrij hoog is en dat afwijkingen, hoewel soms opvallend, uitzonderlijk zijn. Een code zal nooit volledige naleving kunnen waarborgen. Het is echter evenmin zeker dat een wettelijk initiatief volledige naleving zal bereiken. Vandaar dat het feit dat volledige naleving niet kan worden gewaarborgd, niet als argument tegen een vrijwillige code mag worden aangevoerd.

De Code 2009 bevat een aantal belangrijke wijzigingen. Een van deze wijzigingen betreft de scheiding tussen de functie van voorzitter van de raad van bestuur en de functie van CEO. Een andere wijziging beklemtoont de rol van de raad van bestuur. Maar de aanbevelingen betreffende de remuneratie van de topmanagers zullen waarschijnlijk de meeste aandacht trekken. Wat de remuneratie en de vertrekvergoedingen betreft, pleit de Code voor een volledige transparantie ten opzichte van de aandeelhouders en de buitenwereld. Op dit gebied hoopt de Commissie een doorbraak te hebben bereikt.

In de afgelopen jaren hebben veel personen en instellingen een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en de verbetering van de Belgische Corporate Governance Code. In mijn hoedanigheid van voorzitter ben ik nog maar recentelijk lid van de Commissie geworden. Dit lijkt mij een geschikt moment om mijn waardering te betuigen voor het werk dat tot nu toe op het gebied van corporate governance voor beursgenoteerde vennootschappen werd verwezenlijkt. Ik verzoek iedereen op de Code 2009 te vertrouwen om goede corporate governance praktijken verder te verspreiden in beursgenoteerde vennootschappen.



Herman Daems
Voorzitter

PREAMBULE

1 Wat is corporate governance?

Corporate governance omvat een reeks regels en gedragingen die bepalen hoe vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal zijn doel bereiken door het juiste evenwicht te vinden tussen leiderschap, ondernemerschap en prestatie enerzijds, alsook controle en conformiteit met deze regels anderzijds.

Goede governance moet verankerd zijn in de waarden van de onderneming. Het biedt mechanismen om leiderschap, integriteit en transparantie in het besluitvormingsproces te waarborgen. Het draagt bij tot het vaststellen van de doelstellingen van de vennootschap, hoe deze doelstellingen bereikt moeten worden en hoe prestaties dienen geëvalueerd te worden. Deze doelstellingen moeten het belang van de vennootschap, van haar aandeelhouders en van andere stakeholders voor ogen houden.

Corporate governance vereist ook controle, d.i. een daadwerkelijke evaluatie van prestaties, alsook een afdoend beheer van potentiële risico's en een toezicht op de naleving d.m.v. overeengekomen procedures en processen. De nadruk ligt op de monitoring van de doeltreffende werking van de controlesystemen, op het beheer van potentiële belangenconflicten en op de invoering van toereikende controle ter preventie van enig machtsmisbruik.

2 Het voornaamste doel van de Corporate Governance Code (de 'Code')

De belangrijkste doelstelling van de Code bestaat in het bevorderen van waardecreatie op lange termijn. Zakelijke successen hebben aangetoond dat goede corporate governance kan leiden tot creatie van welvaart, niet alleen voor de aandeelhouders maar ook voor andere stakeholders. Een gebrekkige bedrijfsvoering kan echter tot aanzienlijke verliezen leiden die verder reiken dan het verlies van aandeelhouderswaarde.

De financiële crisis heeft aangetoond hoe belangrijk vertrouwen is. Goede corporate governance, die gebaseerd is op transparantie en verantwoording, versterkt het vertrouwen van de investeerders en financiers en komt ten goede aan de andere stakeholders. Vertrouwen op zijn beurt zal de vennootschappen toegang geven tot externe financiering en bedrijfsmiddelen tegen een lagere kost. Corporate governance kan ook tot macro-economische voordelen leiden, door een grotere economische efficiëntie, groeibevordering en de bescherming van privébeleggingen.

3 Context van de Code

Het Belgische vennootschapsrecht en de Belgische financiële wetgeving bevatten uitgebreide corporate governance regels die op beursgenoteerde vennootschappen van toepassing zijn. De Code moet in deze context worden gezien. De Commissie heeft de Code op de Belgische wetgeving en meer bepaald op het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en op de Belgische financiële wetgeving gebaseerd. De Code is een aanvulling op de Belgische wetgeving en geen enkele bepaling ervan mag geïnterpreteerd worden in afwijking van de Belgische wetgeving. De Code werd opgesteld vanuit het monistisch bestuursmodel.

De Commissie heeft eveneens uitgebreid aandacht besteed aan de corporate governance initiatieven van de Europese Commissie alsook aan internationale corporate governance aanbevelingen. Deze aanbevelingen hebben geleid tot aanvullende bepalingen van best practices die verder reiken dan het Belgisch recht.

4 Structuur, inhoud en aard van de Code

De Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe ('comply or explain'). Dit principe, aanbevolen door de OESO, wordt erkend in de Europese richtlijn 2006/46/EG, die bepaalt dat beursgenoteerde vennootschappen een verklaring inzake corporate governance moeten publiceren. De flexibiliteit die dit principe biedt, werd verkozen boven een strikte en rigoureuze toepassing van een gedetailleerde reeks regels, omdat zodoende rekening kan worden gehouden met de specifieke kenmerken van de vennootschappen zoals hun omvang, aandeelhoudersstructuur, activiteiten, risicoprofiel en beheerstructuur.

De Code bevat **principes, bepalingen** en **richtlijnen**.

De Code is opgebouwd rond negen **principes** die de pijlers vormen van goede corporate governance.

Bepalingen (waarvan sommige verder worden toegelicht in de Bijlagen) zijn aanbevelingen die omschrijven hoe de principes worden toegepast. De vennootschappen worden verondersteld deze bepalingen na te leven of uit te leggen waarom zij, in het licht van hun eigen specifieke situatie, dit niet doen.

In specifieke gevallen mogen de vennootschappen van sommige bepalingen van de Code afwijken mits ze hiervoor een aanvaardbare verklaring geven voor deze afwijking. Deze vennootschappen bepalen wat zij in hun specifieke situatie als de best practices beschouwen en geven er in hun Verklaring inzake Corporate Governance een geldige reden voor ('explain'). Kleinere vennootschappen kunnen bijvoorbeeld oordelen dat sommige bepalingen niet naar verhouding of minder relevant zijn. Bovendien hebben holdings en beleggingsvennootschappen misschien een andere bestuursstructuur, hetgeen de relevantie van bepaalde bepalingen kan beïnvloeden. Voor de vennootschappen die in hun Verklaring inzake Corporate Governance geldige redenen aanvoeren waarom ze van de Code afwijken, kan nog altijd worden beschouwd dat zij de Code naleven.

De bepalingen worden met **richtlijnen** aangevuld die als leidraad dienen voor de wijze waarop de vennootschap de bepalingen van de Code toepast of interpreteert. De verplichting om deze na te leven of uit te leggen waarom men zulks niet doet, is daarom niet van toepassing op deze richtlijnen.

Met het oog op meer klaarheid en duidelijkheid, bevat de Code een **aantal recente wettelijke bepalingen**. Citaten van deze wettelijke bepalingen worden in schuindruk weergegeven.

Genderaanduidingen in de Code betreffen beide genders.

5 Openbaarmaking

Openbaarmaking is essentieel voor corporate governance en van cruciaal belang voor een doeltreffend extern toezicht. Door openbaarmaking streeft de Code naar meer transparantie.

Transparantie wordt door de publicatie van twee verschillende documenten bereikt : het **Corporate Governance Charter**, dat op de website van de vennootschap wordt gepubliceerd en de **Verklaring inzake Corporate Governance**, die een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag vormt.

In haar Corporate Governance Charter belicht de vennootschap de voornaamste aspecten van haar corporate governance beleid, zoals haar bestuursstructuur, het intern reglement van de raad van bestuur en zijn comités en andere belangrijke onderwerpen. Dit Charter dient regelmatig geactualiseerd te worden.

In de Verklaring inzake Corporate Governance verklaart de vennootschap dat zij deze Code als referentiecodel heeft aangenomen. De Verklaring inzake Corporate Governance bevat eveneens meer feitelijke informatie over het corporate governance beleid : bv. de bepalingen waarvan de vennootschap afwijkt en de redenen hiervoor, het remuneratieverslag, een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen en een beschrijving van de samenstelling en de werking van de raad van bestuur.

6 Toezicht en naleving van de Code

Zoals in vele andere landen, heeft de Commissie geopteerd voor een gecombineerd systeem van toezicht dat berust bij de raad van bestuur, de aandeelhouders van de vennootschap, de commissaris en de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen ('CBFA'), eventueel aangevuld met andere mechanismen.

• De raad van bestuur

In een monistisch bestuursmodel vervult de raad van bestuur een dubbele rol : ondernemerschap ondersteunen en doeltreffend toezicht en controle waarborgen. Om in staat te zijn deze rol van behoeder van het vennootschapsbelang te vervullen, is het daarom belangrijk dat de raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders. Alle bestuurders moeten blijik geven van een onafhankelijk oordeelsvermogen en van objectiviteit in de besluitvorming. In dit opzicht vervullen de onafhankelijke bestuurders een cruciale rol. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van het Corporate Governance Charter en van de Verklaring inzake Corporate Governance.

• Aandeelhouders

Gelet op het feit dat deze Code berust op een flexibele 'pas toe of leg uit'-benadering, dienen de aandeelhouders en in het bijzonder de institutionele aandeelhouders, een belangrijke rol te spelen in het zorgvuldig evalueren van de corporate governance van een vennootschap en dienen zij aandacht te besteden aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

Aandeelhouders dienen een zorgvuldige analyse te maken van de verklaringen die worden gegeven om van de Code af te wijken, en dienen in alle gevallen een beredeneerd oordeel te vellen. Zij dienen bereid te zijn een dialoog aan te gaan indien zij, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

Controlerende aandeelhouders kunnen vertegenwoordigers benoemen in de raad van bestuur. Ze zijn dan in staat om toezicht uit te oefenen zowel van binnen de vennootschap als van buitenaf, met de voordelen en risico's die een dergelijke sterke positie met zich meebrengt. Controlerende aandeelhouders dienen bijgevolg oordeelkundig gebruik te maken van hun positie en dienen de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders te respecteren.

• De commissaris

Binnen zijn wettelijke opdracht zoals voorgeschreven in artikelen 144 en 148 van het Wetboek van Vennootschappen, moet de commissaris zijn oordeel geven of de financiële overzichten een getrouw beeld geeft van het vermogen van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap overeenkomstig het in België toepasselijke boekhoudkundig referentiestelsel. De commissaris moet eveneens zijn commentaar leveren op het jaarverslag. De commissaris moet erop toezien dat het jaarverslag de vereiste inlichtingen bevat zoals bepaald in artikelen 96 en 119 van het Wetboek van Vennootschappen en dat het met de financiële overzichten overeenstemt.

Bovendien bepaalt het nieuwe artikel 526bis, §5 van het Wetboek van Vennootschappen dat de commissaris bij het auditcomité verslag moet uitbrengen over belangrijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen en meer bepaald over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving.

• CBFA

Binnen haar toezichtopdracht met betrekking tot de periodieke en lopende informatieplicht van beursgenoteerde vennootschappen zoals bepaald in de wet van 2 augustus 2002, draagt de CBFA bij tot het externe toezicht op de Code. Zij geeft morele ondersteuning aan de implementatie van de vereisten inzake openbaarmaking van informatie, die de Code stelt aan de Belgische beursgenoteerde vennootschappen, bovenop de verplichtingen die worden opgelegd door de geldende wetten en reglementeringen.

Het bestaan en de aanneming door de Belgische financiële sector van één enkele Corporate Governance Code, draagt bij tot de versterking van de Belgische financiële markt en tot een groter vertrouwen van de beleggers.

De CBFA raadt de beursgenoteerde vennootschappen aan om in overeenstemming met de bepalingen van de Code relevante informatie met betrekking tot hun corporate governance regels en praktijken openbaar te maken. Het is aan de beursgenoteerde vennootschappen om uit te maken of zij de bepalingen van de Code naleven, of uitleggen waarom zij dit niet doen. Indien niettegenstaande Principe 9 en Bijlage F, voor een specifiek punt geen openbaarmaking plaatsvindt zoals in de Code bepaald, zal de CBFA binnen het kader van haar controleplan de beursgenoteerde vennootschap hierop wijzen en haar verzoeken de redenen van niet-naleving bekend te maken. De rol van de CBFA beperkt zich tot de verificatie van de naleving van het 'pas toe of leg uit'-principe en tot het verzoeken van de vennootschappen zich ernaar te schikken. De CBFA publiceert bovendien, van tijd tot tijd, algemene vergelijkende overzichten van de corporate governance praktijken in de Belgische beursgenoteerde vennootschappen.

Wat echter de openbaarmakingsverplichtingen betreft zoals door de toepasselijke wetten en reglementen voorgeschreven - ongeacht of deze al dan niet deel uitmaken van de Code - verandert er niets aan het gezag van de CBFA, met inbegrip van haar bevoegdheid om sancties op te leggen. Haar rol m.b.t. het externe toezicht op de Code verandert niets aan haar wettelijke toezichtopdracht.

7 Opvolging

De Commissie is tevens van mening dat wat onder goede corporate governance wordt verstaan, evolueert in functie van veranderende zakelijke omstandigheden en vereisten van de internationale financiële markten. Het zal daarom belangrijk zijn ervoor te zorgen dat de corporate governance praktijken regelmatig opnieuw bekeken worden en dat de aanbeveling en waar nodig worden aangepast. Daarvoor werd een geschikt mechanisme uitgewerkt.

Daartoe is de Commissie, op initiatief van het VBO, van Euronext Brussels en van de andere stichtende leden, in mei 2007 een private stichting geworden en werd ze uitgebreid om bepaalde stakeholders, zoals het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, op te nemen. Het hoofddoel van de Commissie bestaat erin ervoor te zorgen dat de bepalingen van de Code relevant blijven voor de genoteerde vennootschappen en regelmatig worden bijgewerkt op basis van de praktijk, van de wetgeving en van de internationale normen. Deze Code 2009 maakt deel uit van dit proces.

8 Toepassingsgebied en inwerkingtreding

Deze Code is in eerste plaats bedoeld voor vennootschappen naar Belgisch recht, waarvan de effecten verhandeld worden op een gereguleerde markt ('beursgenoteerde vennootschappen'). Gelet op de flexibiliteit ervan zal de Code echter ook dienst kunnen doen als referentiekader voor alle andere vennootschappen.

De Code 2009 is de tweede editie van de Belgische Corporate governance code. Hij is van toepassing op de verslagjaren die aanvangen op 1 januari 2009 of later. Hij vervangt de in 2004 uitgegeven Code.

In het kader van de bepalingen van de Code 2009, wordt van de vennootschappen in 2009 verwacht dat zij hun corporate governance herzien en, waar nodig, hun corporate governance praktijken en hun Corporate Governance Charter dienovereenkomstig aanpassen. De vennootschappen moeten in hun Verklaring inzake Corporate Governance 2009, die deel uitmaakt van hun in 2010 te publiceren jaarverslag, de nieuwe bepalingen in acht nemen.

CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPES

PRINCIPE 1. DE VENNOOTSCHAP PAST EEN DUIDELIJKE GOVERNANCESTRUCTUUR TOE

1.1 Elke vennootschap wordt geleid door een collegiale raad van bestuur. De vennootschap legt het intern reglement van de raad van bestuur vast en neemt dit op in haar Corporate Governance Charter (hierna het 'CG-Charter' genoemd).

Richtlijn De rol van de raad van bestuur bestaat erin het lange termijn succes van de vennootschap na te streven door ondernemend leiderschap te garanderen en ervoor te zorgen dat risico's kunnen worden ingeschat en beheerd.

Richtlijn De verantwoordelijkheden van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten van de vennootschap en in het intern reglement van de raad van bestuur. De raad van bestuur beschrijft nauwkeurig zijn verantwoordelijkheden, plichten, samenstelling en werking binnen de beperkingen van de statuten van de vennootschap.

Richtlijn De raad van bestuur wordt georganiseerd met het oog op een doeltreffende uitvoering van zijn taken.

Richtlijn De vennootschap stemt haar bestuursstructuur af op haar evoluerende behoeften.

1.2 De raad van bestuur beslist over de waarden en de strategie van de vennootschap, over haar bereidheid om risico's te nemen en over de voornaamste beleidslijnen.

Richtlijn De raad van bestuur zorgt ervoor dat het nodige leiderschap, de nodige financiële en menselijke middelen voorhanden zijn opdat de vennootschap haar doelstellingen kan verwezenlijken.

Richtlijn Bij het omzetten van waarden en strategieën in de voornaamste beleidslijnen houdt de raad van bestuur rekening met het maatschappelijk verantwoord ondernemen, met genderdiversiteit en met diversiteit in het algemeen.

1.3 Met betrekking tot zijn verantwoordelijkheden inzake toezicht dient de raad van bestuur op zijn minst :

- de prestaties van het uitvoerend management en de verwezenlijking van de strategie van de onderneming te beoordelen;
- de doeltreffendheid van de comités van de raad van bestuur te monitoren en te beoordelen;
- de nodige maatregelen te nemen om de integriteit en het tijdig openbaar maken te waarborgen van de jaarrekeningen en van de andere materiële financiële en niet-financiële informatie die aan de aandeelhouders en aan de potentiële aandeelhouders worden meegedeeld;

Richtlijn 'Tijdige openbaarmaking' betekent de tijdige publicatie overeenkomstig de bestaande wetgeving en reglementen.

- een kader goed te keuren van interne controle en risicobeheer, opgesteld door het uitvoerend management;

Richtlijn Dergelijk kader moet duidelijk zijn, de betekenis definiëren van 'interne controle' en 'risicobeheer' en het uitvoerend management helpen bij de invoering van interne controle en risicobeheerssystemen.

- de implementatie van dit kader te beoordelen, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité;
- toezicht te houden op de prestaties van de commissaris en/of bedrijfsrevisor (hierna 'externe auditor') en op de interne auditfunctie, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité;
- de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap te beschrijven en openbaar te maken in de Verklaring inzake Corporate Governance (hierna de 'CG-Verklaring') .

- 1.4** De raad van bestuur beslist over de structuur voor het uitvoerend management en bepaalt de bevoegdheden en plichten die aan het uitvoerend management worden toevertrouwd. Deze worden opgenomen in het intern reglement van de raad van bestuur en in dat van het uitvoerend management.
- 1.5** Aan het hoofd van de vennootschap wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het leiden van de raad van bestuur en anderzijds de uitvoerende verantwoordelijkheid voor het leiden van de ondernemingsactiviteiten. De functies van voorzitter van de raad van bestuur en die van chief executive officer (hierna 'CEO' genoemd) mogen niet door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen de voorzitter en de CEO wordt duidelijk en schriftelijk vastgelegd, en goedgekeurd door de raad van bestuur.
- 1.6** De voorzitter onderhoudt nauwe relaties met de CEO en geeft steun en advies, met respect voor de uitvoerende verantwoordelijkheid van de CEO.
- 1.7** De raad van bestuur moedigt – met passende maatregelen – een effectieve dialoog met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders aan die gebaseerd is op een wederzijds begrip voor doelstellingen en verwachtingen.
- 1.8** De raad van bestuur verzekert zich ervan dat zijn verplichtingen ten opzichte van alle aandeelhouders duidelijk zijn en dat er aan voldaan wordt. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de aandeelhouders over de uitvoering van zijn verantwoordelijkheden.

PRINCIPE 2. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN DOELTREFFENDE EN EFFICIËNTE RAAD VAN BESTUUR DIE BESLISSINGEN NEEMT IN HET VENNOOTSCHAPSBELANG

2.1 De samenstelling van de raad van bestuur dient te waarborgen dat beslissingen genomen worden in het vennootschapsbelang. Deze samenstelling wordt bepaald op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen, alsook complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis. De CG-Verklaring bevat een lijst van de leden van de raad van bestuur.

Richtlijn De raad van bestuur is klein genoeg met het oog op een efficiënte besluitvorming. De raad van bestuur is groot genoeg opdat zijn leden ervaring en kennis uit diverse domeinen kunnen bijdragen en opdat wijzigingen in de samenstelling van de raad van bestuur ongehinderd kunnen worden opgevangen.

2.2 De besluitvorming binnen de raad van bestuur mag niet gedomineerd worden door een individu, noch door een groep van bestuurders. Niemand mag een overdreven beslissingsbevoegdheid hebben.

2.3 Minstens de helft van de raad van bestuur bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders, en minstens drie van hen zijn onafhankelijk overeenkomstig de criteria beschreven in Bijlage A.

Richtlijn Een niet-uitvoerend bestuurder is elk lid van de raad die geen uitvoerende taken vervult binnen de vennootschap.

2.4 De lijst van de leden van de raad van bestuur, gepubliceerd in de CG-Verklaring, vermeldt welke bestuurders onafhankelijk zijn.

Elke onafhankelijk bestuurder die niet langer voldoet aan de onafhankelijkheidsvereisten, brengt de raad van bestuur hiervan onmiddellijk op de hoogte.

2.5 De voorzitter van de raad van bestuur geeft leiding aan de raad van bestuur. Hij neemt de nodige maatregelen met het oog op de totstandkoming van een klimaat van vertrouwen binnen de raad van bestuur, dat bijdraagt tot een open discussie, opbouwende kritiek en steun voor de besluiten van de raad.

Richtlijn De voorzitter stimuleert een daadwerkelijke interactie tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management.

Richtlijn De raad van bestuur mag aan de voorzitter andere specifieke verantwoordelijkheden toevertrouwen.

2.6 De voorzitter legt de agenda van de raadsvergaderingen vast - na overleg met de CEO - en ziet erop toe dat de procedures met betrekking tot de voorbereiding, de beraadslaging, de goedkeuring van resoluties en de uitvoering van de besluiten correct verlopen. De notulen van de vergadering geven een samenvatting van de besprekingen, specificeren de besluiten die werden genomen en maken melding van het eventuele voorbehoud van bepaalde bestuurders.

Richtlijn De agenda bevat een lijst van te behandelen onderwerpen, en specificeert of deze ter informatie, ter beraad of ter besluitvorming werden opgenomen.

2.7 De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en duidelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen in. Met betrekking tot de raad van bestuur ontvangen alle bestuurders dezelfde informatie.

Richtlijn De voorzitter zorgt ervoor dat alle bestuurders met kennis van zaken kunnen bijdragen tot de bespreking en in de raad van bestuur en dat er voldoende tijd is voor beschouwing en discussie alvorens tot een besluit te komen.

Richtlijn Bestuurders hebben toegang tot onafhankelijk professioneel advies op kosten van de vennootschap, op voorwaarde dat gehandeld wordt in overeenstemming met de procedure die ter zake door de raad van bestuur werd vastgelegd

2.8 De raad van bestuur komt vaak genoeg bijeen opdat hij zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen. Het aantal bijeenkomsten van de raad van bestuur en van zijn comités, alsook de individuele aanwezigheidsgraad van de bestuurders op deze bijeenkomsten, wordt bekendgemaakt in de CG-Verklaring.

Richtlijn De vennootschap overweegt de organisatie, indien nodig van raads- en comitévergaderingen waarbij gebruik wordt gemaakt van video, telefoon en internetgebaseerde communicatiemiddelen.

2.9 De raad van bestuur stelt een secretaris van de vennootschap aan die de raad advies geeft inzake alle bestuursaangelegenheden. Indien nodig wordt de secretaris van de vennootschap bijgestaan door de bedrijfsjurist. Bestuurders hebben individueel toegang tot de secretaris van de vennootschap.

Richtlijn De rol van de secretaris van de vennootschap houdt in dat hij, onder leiding van de voorzitter, zorgt voor een goede doorstroming van informatie binnen de raad van bestuur en zijn comités en tussen het uitvoeend management en de niet-uitvoerende bestuurders, de initiële vorming vergemakkelijkt en, waar nodig, helpt bij de professionele ontwikkeling. De secretaris van de vennootschap brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur, onder leiding van de voorzitter, over de wijze waarop de procedures, regels en reglementen van de raad worden uitgevoerd en nageleefd. Het intern reglement van de raad van bestuur beschrijft de functie en de taken van de secretaris van de vennootschap.

PRINCIPE 3. ALLE BESTUURDERS GEVEN BLIJK VAN INTEGRITEIT EN TOEWIJDING

- 3.1** Voor alle bestuurders, zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende, en voor deze laatste ongeacht of zij al dan niet onafhankelijk zijn, is het noodzakelijk dat zij beslissen op basis van een onafhankelijk oordeel.
- 3.2** De bestuurders zorgen ervoor dat zij gedetailleerde en accurate informatie ontvangen, die zij grondig bestuderen teneinde een goed inzicht te krijgen en te bewaren in de voornaamste aspecten van de ondernemingsactiviteit. Zij vragen om verduidelijking telkens wanneer zij dit noodzakelijk achten.
- 3.3** Hoewel zij deel uitmaken van hetzelfde collegiaal orgaan, vervullen zowel de uitvoerende als de niet-uitvoerende bestuurders elk een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.

Richtlijn De uitvoerende bestuurders voorzien de raad van bestuur van alle relevante zakelijke en financiële informatie opdat deze laatste zijn rol effectief kan vervullen.

Richtlijn De niet-uitvoerende bestuurders stellen de strategie en de voornaamste beleidslijnen, zoals voorgesteld door het uitvoerend management, op een kritische en constructieve wijze ter discussie, en helpen deze verder uitwerken.

Richtlijn De niet-uitvoerende bestuurders bekijken nauwkeurig de prestaties van het uitvoerend management in het licht van de overeengekomen doelstellingen.

- 3.4** Bestuurders mogen de informatie waarover zij beschikken in hun hoedanigheid van bestuurder enkel gebruiken in het kader van hun mandaat.

Richtlijn Bestuurders dienen omzichtig om te springen met de vertrouwelijke informatie die zij hebben ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurder.

- 3.5** Elke bestuurder regelt zijn persoonlijke en zakelijke belangen zó dat er geen rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap ontstaan. Transacties tussen de vennootschap en haar bestuurders dienen tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden plaats te vinden.

- 3.6** De raad van bestuur stelt een beleid op betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de wettelijke belangenconflictenregeling vallen. Dit beleid wordt bekendgemaakt in het CG-Charter. Toelichtingen bij de toepassing van dit beleid worden bekendgemaakt in de CG-Verklaring.

- 3.7** De raad van bestuur neemt alle nodige en nuttige maatregelen voor een effectieve en doeltreffende toepassing van de Belgische regels betreffende marktmisbruik. In dit verband schikt zij zich op zijn minst naar de bepalingen en richtlijn en opgenomen in Bijlage B.

PRINCIPE 4. DE VENNOOTSCHAP HEEFT EEN RIGOUREUZE EN TRANSPARANTE PROCEDURE VOOR DE BENOEMING EN DE BEOORDELING VAN HAAR RAAD EN ZIJN LEDEN**Voordracht en benoeming**

- 4.1** Er dient een rigoureuze en transparante procedure te bestaan voor de efficiënte benoeming en herbenoeming van bestuurders. De raad van bestuurder stelt benoemingsprocedures en selectiecriteria op voor de bestuurders, waarbij, in voorkomend geval, specifieke regels kunnen gelden voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.
- 4.2** De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder leidt het benoemingsproces. Het benoemingscomité beveelt de raad van bestuur geschikte kandidaten aan. De raad van bestuur doet dan voorstellen tot benoeming of herbenoeming aan de algemene vergadering.
- 4.3** Voor elke nieuwe benoeming in de raad van bestuur gebeurt er een evaluatie van de bekwaamheden, kennis en ervaring die reeds aanwezig zijn in de raad en deze die nodig zijn. In het licht van deze evaluatie wordt een beschrijving uitgewerkt van de vereiste rol, bekwaamheden, kennis en ervaring (ook 'profiel' genoemd).
- 4.4** In het geval van een nieuwe benoeming vergewist de voorzitter zich ervan dat de raad van bestuur - alvorens de kandidatuur te overwegen - over voldoende informatie beschikt over de kandidaat, zoals het curriculum vitae, de beoordeling van de kandidaat op basis van een eerste gesprek, een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult en eventueel de informatie die nodig is voor de evaluatie van de onafhankelijkheid van de kandidaat.
- 4.5** Niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijdbesteding in het kader van hun opdracht aangaat. Zij mogen niet meer dan vijf bestuursmandaten in beursgenoteerde vennootschappen in overweging nemen. Eventuele wijzigingen in hun andere relevante engagementen en nieuwe engagementen buiten de vennootschap, worden ten gepaste tijde aan de voorzitter van de raad van bestuur gemeld.
- Richtlijn** Niet-uitvoerende bestuurders maken dat zij over voldoende tijd beschikken om te voldoen aan wat van hen verwacht wordt, rekening houdend met het aantal en het belang van hun diverse andere engagementen.
- 4.6** Elk voorstel tot benoeming van een bestuurder door de algemene vergadering wordt vergezeld van een aanbeveling door de raad van bestuur, gebaseerd op het advies van het benoemingscomité. Deze bepaling geldt ook voor de voorstellen tot benoeming die uitgaan van aandeelhouders.

Het voorstel maakt melding van de voorgestelde duur van het mandaat, die niet meer dan vier jaar mag bedragen, en wordt vergezeld van relevante informatie over de professionele kwalificaties van de kandidaat, samen met een lijst van de functies die de kandidaat reeds vervult. De raad van bestuur vermeldt welke kandidaten voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria beschreven in Bijlage A.

Onverminderd de geldende wetsbepalingen ter zake worden voorstellen tot benoeming minstens 24 dagen vóór de algemene vergadering bekend gemaakt, samen met de andere agendapunten.

- 4.7** De raad van bestuur stelt zijn voorzitter aan op basis van zijn kennis, vakkundigheid, ervaring en bemiddelingsvermogen. Indien de raad van bestuur overweegt om de vorige CEO als voorzitter aan te stellen, moeten de voor- en nadelen van dergelijke beslissing zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen en moet in de CG-Verklaring worden vermeld waarom deze benoeming in het beste belang van de vennootschap is.

Professionele ontwikkeling

- 4.8** De voorzitter zorgt ervoor dat nieuw benoemde bestuurders een gepaste initiële vorming krijgen opdat zij snel kunnen bijdragen tot de raad van bestuur.

Richtlijn Het initiële vormingsproces helpt de bestuurder inzicht te verwerven in de fundamentele kenmerken van de vennootschap, met inbegrip van haar strategie, waarden, bestuur, zakelijke uitdagingen, voornaamste beleidslijnen, financiën, alsook van de risicobeheers- en interne controlesystemen.

- 4.9** Voor bestuurders die lid worden van een comité van de raad van bestuur, omvat de initiële vorming een omschrijving van de specifieke rol en opdrachten van dit comité, alsook alle andere informatie die verband houdt met de specifieke rol van het betrokken comité.

Richtlijn Voor nieuwe leden van het auditcomité dient dit initiële vormingsprogramma het intern reglement van het auditcomité te omvatten en een overzicht te verschaffen van de organisatie van de interne controle en de systemen voor risicobeheer van de vennootschap. Zij dienen in het bijzonder volledige informatie te ontvangen over de specifieke operationele, financiële, boekhoudkundige en auditkenmerken van de vennootschap. Een ontmoeting met de commissaris en het betrokken personeel van de vennootschap maakt ook deel uit van deze initiële vorming.

- 4.10** Bestuurders dienen hun bekwaamheden alsook hun kennis over de vennootschap bij te schaven teneinde hun rol te kunnen vervullen, zowel in de raad van bestuur als in de comités van de raad.

Richtlijn De nodige middelen dienen ter beschikking gesteld te worden voor de ontwikkeling en de actualisering van de kennis en bekwaamheden van de bestuurders.

Evaluatie

- 4.11** Onder leiding van zijn voorzitter evalueert de raad van bestuur regelmatig (bij voorbeeld minstens om de 2 tot 3 jaar) zijn omvang, samenstelling, zijn prestaties en die van zijn comités, alsook zijn interactie met het uitvoerend management.

Richtlijn Een regelmatige evaluatie door de raad van bestuur van zijn eigen doeltreffendheid dient te leiden tot een voortdurende verbetering van het bestuur van de vennootschap.

Richtlijn Dit evaluatieproces dient vier doelstellingen te beogen :

- beoordelen hoe de raad van bestuur of het desbetreffende comité werkt;
- nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken;
- de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder, zijn aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming evalueren; en
- de huidige samenstelling van de raad van bestuur of van de comités afstemmen op de gewenste samenstelling van de raad of van de comités.

Richtlijn Hoewel evaluatie een verantwoordelijkheid is van de raad van bestuur, wordt de raad bij deze evaluatie bijgestaan door het benoemingscomité en mogelijk ook door externe deskundigen.

4.12 De niet-uitvoerende bestuurders evalueren geregeld (bij voorkeur één keer per jaar) hun interactie met het uitvoerend management. Daartoe komen zij minstens éénmaal per jaar bijeen in afwezigheid van de CEO en de andere uitvoerende bestuurders.

4.13 De bijdrage van elke bestuurder wordt periodiek geëvalueerd om - rekening houdend met wijzigende omstandigheden - de samenstelling van de raad van bestuur te kunnen aanpassen. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder, conform een vooraf bepaalde en transparante procedure.

Richtlijn Bijzondere aandacht dient uit te gaan naar de evaluatie van de voorzitter van de raad van bestuur en van de voorzitters van de comités.

4.14 De raad van bestuur handelt op basis van de resultaten van de evaluatie door zijn sterktes te onderscheiden en zijn zwaktes aan te pakken. In voorkomend geval houdt dit in dat er nieuwe leden ter benoeming worden voorgedragen, dat wordt voorgesteld om bestaande leden niet te herbenoemen of dat maatregelen worden genomen die nuttig worden geacht voor de doeltreffende werking van de raad van bestuur.

Richtlijn De raad van bestuur vergewist zich ervan dat de nodige maatregelen zijn getroffen om te zorgen voor een ordentelijke opvolging van de raadsleden. Voorts zorgt hij ervoor dat alle benoemingen en herbenoemingen, zowel van uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, het mogelijk maken om een gepast evenwicht van bekwaamheden en ervaring in de raad van bestuur in stand te houden.

4.15 De CG-Verklaring bevat informatie over de belangrijkste kenmerken van het evaluatieproces van de raad van bestuur, van zijn comités en van zijn individuele bestuurders.

PRINCIPE 5. DE RAAD VAN BESTUUR RICHT GESPECIALISEERDE COMITÉS OP

- 5.1** De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op om bepaalde specifieke aangelegenheden te analyseren en de raad hierover te adviseren. De besluitvorming berust bij de raad, die collegiaal bevoegd blijft. Voor elk comité bepaalt de raad van bestuur het intern reglement en publiceert dit in het CG-Charter. Overigens detailleert de raad van bestuur in de CG-Verklaring de samenstelling en de werking van elk comité.
- 5.2** Overeenkomstig het Wetboek van Vennootschappen, richt de raad van bestuur een auditcomité op. Dit auditcomité verleent de raad van bestuur ondersteuning bij het vervullen van zijn verantwoordelijkheden inzake monitoring met het oog op een controle in de ruimste zin en past de bepalingen toe zoals beschreven in Bijlage C.
- 5.3** De raad van bestuur richt een benoemingscomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage D.
- 5.4** De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op in overeenstemming met de bepalingen in Bijlage E.
- Richtlijn** Het remuneratiecomité en het benoemingscomité mogen worden samengevoegd op voorwaarde dat dit gezamenlijke comité voldoet aan de vereisten inzake samenstelling van het remuneratiecomité.
- 5.5** De voorzitter van de raad van bestuur ziet erop toe dat de raad leden en een voorzitter aanstelt voor elk comité. Elk comité bestaat uit minstens drie leden. De duur van het mandaat als lid van een comité mag de duur van het lidmaatschap van de raad van bestuur niet overtreffen.
- Richtlijn** Bij het beslissen over de concrete samenstelling van een comité wordt er aandacht besteed aan de specifieke behoeften en kwaliteiten die nodig zijn voor de optimale werking van dat comité.
- Richtlijn** Elk comité kan naar keuze niet-leden uitnodigen om de vergaderingen bij te wonen.
- 5.6** Comités van de raad van bestuur hebben de mogelijkheid om op kosten van de vennootschap extern professioneel advies in te winnen, nadat de voorzitter van de raad van bestuur hiervan werd ingelicht.
- 5.7** Na elke comitévergadering ontvangt de raad van bestuur van elk comité een verslag over haar bevindingen en aanbevelingen.

PRINCIPE 6. DE VENNOOTSCHAP WERKT EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR UIT VOOR HET UITVOEREND MANAGEMENT

- 6.1** De raad van bestuur legt, in nauw overleg met de CEO, het intern reglement van het uitvoerend management vast, waarin de verantwoordelijkheden, de verplichtingen, de bevoegdheden, de samenstelling en de werking van het uitvoerend management gedetailleerd worden. Dit intern reglement wordt opgenomen in het CG-Charter.
- 6.2** Het uitvoerend management omvat op zijn minst alle uitvoerende bestuurders. Indien een managementcomité bestaat, behoren ook alle leden van dat managementcomité tot het uitvoerend management, ongeacht of dit comité al dan niet werd opgericht conform art. 524bis (directiecomité) van het Wetboek van Vennootschappen. In de CG-Verklaring wordt een lijst gepubliceerd van de leden van het uitvoerend management.
- 6.3** Tenzij anders bepaald door de raad van bestuur, verleent het benoemingscomité ondersteuning aan de raad van bestuur bij de benoeming en opvolging van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management.
- 6.4** De raad van bestuur verleent het uitvoerend management voldoende bevoegdheden zodat het zijn verantwoordelijkheden en plichten kan uitvoeren. Het uitvoerend management dient over voldoende bewegingsruimte te beschikken om een ondernemingsstrategie voor te stellen en te implementeren, met inachtneming van de waarden van de vennootschap, haar risicobereidheid en voornaamste beleidslijnen.
- 6.5** Het uitvoerend management moet minstens :
- met de leiding van de vennootschap belast worden;
 - zorgen voor de totstandkoming van interne controles (dit zijn systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's), onverminderd de toezichhoudende rol van de raad van bestuur, gebaseerd op het kader dat goedgekeurd werd door de raad van bestuur;
 - de raad van bestuur een volledige, tijdige, betrouwbare en accurate voorbereiding van de jaarrekeningen van de vennootschap voorstellen, overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen en het beleid van de vennootschap ter zake;
 - de verplichte publicatie door de vennootschap van de jaarrekeningen en andere materiële financiële en niet-financiële informatie voorbereiden;
 - de raad van bestuur een evenwichtige en begrijpelijke beoordeling van de financiële situatie van de vennootschap voorstellen;
 - de raad van bestuur ten gepaste tijde alle informatie bezorgen die de raad nodig heeft om zijn taken uit te voeren;
 - verantwoording en rekenschap afleggen aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken.
- 6.6** Duidelijke procedures dienen te bestaan voor :
- de voorstellen van het uitvoerend management nopens beslissingen die de raad van bestuur moet nemen;
 - de besluitvorming door het uitvoerend management;
 - de verslaggeving aan de raad van bestuur van de voornaamste beslissingen genomen door het uitvoerend management.
 - de evaluatie van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.

Deze procedures worden beoordeeld en aangepast indien dit vereist is voor de doeltreffende uitoefening door de raad van bestuur en het uitvoerend management van hun respectievelijke bevoegdheden en plichten.

Richtlijn

De bevoegdheid om de vennootschap alleen of gezamenlijk te vertegenwoordigen en de omvang en beperkingen van deze bevoegdheid, wordt duidelijk omschreven, rekening houdend met de wijze waarop de raad van bestuur het uitvoerend management belast heeft met het leiden van de vennootschap en met de relevante bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen. Alle betrokken partijen zijn volledig op de hoogte van de draagwijdte van deze bevoegdheid.

- 6.7** Ieder lid van het uitvoerend management regelt zijn persoonlijke en professionele zaken zo dat rechtstreekse of onrechtstreekse belangenconflicten met de vennootschap vermeden worden. Transacties tussen de vennootschap en de leden van haar uitvoerend management dienen te gebeuren tegen de gebruikelijke marktvoorwaarden.
- 6.8** Het beleid dat door de raad van bestuur overeenkomstig Bepaling 3.6 wordt uitgewerkt, geldt eveneens voor transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en de leden van haar uitvoerend management.

PRINCIPE 7. DE VENNOOTSCHAP VERGOEDT DE BESTUURDERS EN DE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT OP EEN BILLIJKE EN VERANTWOORDE WIJZE

- 7.1** De remuneratie is voldoende voor het aantrekken, behouden en motiveren van bestuurders en leden van het uitvoerend management die voldoen aan het profiel bepaald door de raad van bestuur.
- 7.2** De vennootschap stelt een remuneratieverslag op. Dit remuneratieverslag vormt een specifiek onderdeel van de CG-Verklaring.
- 7.3** Het remuneratieverslag van de vennootschap bevat de volgende informatie : een beschrijving van de interne procedure voor (i) de ontwikkeling van een remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management, en voor (ii) de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management.
- 7.4** Het remuneratieverslag van de vennootschap bevat eveneens een verklaring over het gehanteerde remuneratiebeleid voor de leden van het uitvoerend management. Elke belangrijke wijziging van dit remuneratiebeleid, die sinds het eind van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werd doorgevoerd, wordt duidelijk in het remuneratieverslag vermeld.
- 7.5** Niemand beslist over zijn eigen remuneratie.

Remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders

- 7.6** De remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders houdt rekening met hun rol als gewoon bestuurder, en hun specifieke rollen, als voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.
- 7.7** Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen noch prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen of aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.
- 7.8** Het remuneratieverslag vermeldt, op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de niet-uitvoerende bestuurders werden toegekend.

Remuneratie van uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management

- 7.9** Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management is dusdanig dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.
- 7.10** Indien een lid van het uitvoerend management eveneens lid is van de raad van bestuur, vermeldt het remuneratieverslag het bedrag van de remuneratie dat hij in deze hoedanigheid ontvangt.
- 7.11** Teneinde de belangen van de leden van het uitvoerend management af te stemmen op die van de vennootschap en haar aandeelhouders, wordt een gepast deel van hun remuneratiepakket gekoppeld aan de prestaties van het bedrijf en de individuele prestaties.
- 7.12** Wanneer leden van het uitvoerend management in aanmerking komen voor bonussen gebaseerd op de prestaties van de vennootschap of van haar dochterondernemingen, dan vermeldt het remuneratieverslag de criteria voor de evaluatie van de bereikte prestaties ten opzichte van de doelstellingen, alsook de evaluatieperiode. Deze gegevens worden zo vermeld dat zij geen vertrouwelijke informatie leveren omtrent de strategie van de onderneming.
- 7.13** Systemen op basis waarvan de leden van het uitvoerend management worden vergoed in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, worden vooraf door de aandeelhouders goedgekeurd via een resolutie op de algemene vergadering. Deze goedkeuring dient te slaan op het systeem zelf maar niet op de individuele toekenning van aandelengebonden vergoedingen onder het plan.

Richtlijn In principe worden tijdens de eerstvolgende drie jaar na de toekenning ervan toegekende aandelen niet als verworven beschouwd en opties niet uitgeoefend.

- 7.14** Het remuneratieverslag vermeldt het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de CEO werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen :
- het basissalaris;
 - de variabele remuneratie : voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
 - pensioen : de bedragen die tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
 - overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit in het remuneratieverslag toegelicht.

7.15 Het remuneratieverslag vermeldt het bedrag, op globale basis, van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de andere leden van het uitvoerend management werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen :

- a) het basissalaris;
- b) de variabele remuneratie : voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
- c) pensioen : de bedragen die tijdens door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en.
- d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit in het remuneratieverslag toegelicht.

7.16 Voor de CEO en de andere leden van het uitvoerend management worden in het remuneratieverslag op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekendgemaakt van de aandelen, de aandelenopties of de andere rechten om aandelen te verwerven die in de loop van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden toegekend, werden uitgeoefend of vervielen.

Contract van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management

7.17 Op advies van het remuneratiecomité keurt de raad van bestuur de contracten goed voor de aanstelling van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management. De contracten die op of na 1 juli 2009 worden afgesloten, verwijzen naar de criteria die bij het bepalen van de variabele remuneratie in aanmerking worden genomen. Het contract neemt specifieke bepalingen op betreffende een vervroegde beëindiging van het contract.

Vertrekvergoeding

7.18 Elke contractuele regeling die op of na 1 juli 2009 met de vennootschap of haar dochtermaatschappijen betreffende de remuneratie van de CEO of van elk ander lid van het uitvoerend management wordt bedongen, vermeldt duidelijk dat de vertrekvergoeding die bij een vervroegde beëindiging van het contract wordt toegekend niet meer mag bedragen dan 12 maanden basis- en variabele remuneratie.

Op advies van het remuneratiecomité kan de raad van bestuur een hogere vertrekvergoeding toekennen. Dergelijke hogere vertrekvergoeding wordt beperkt tot maximaal 18 maanden basis- en variabele remuneratie. Het contract vermeldt wanneer dergelijke hogere vertrekvergoeding kan worden toegekend. De raad van bestuur verantwoordt dergelijke hogere vertrekvergoeding in het remuneratieverslag.

Richtlijn

Het gedeelte 'basisremuneratie' wordt berekend op basis van het maandsalaris van de maand voorafgaand aan de beëindiging. Het gedeelte 'variabele remuneratie' wordt contractueel vastgelegd en wordt berekend op basis van de variabele remuneratie die tijdens de uitvoering van het contract effectief werd betaald. Hier kan bijvoorbeeld verwezen worden naar de variabele remuneratie in het voorgaande jaar dan wel naar het gemiddelde bedrag van de variabele remuneratie betaald over een specifiek aantal voorgaande jaren.

Richtlijn

Voorbeelden wanneer een hogere vertrekvergoeding kan worden betaald omvatten : vertrek vanwege een fusie, een wijziging in de controle over de vennootschap of een wijziging van de strategie van de onderneming; binnen de vennootschap verworven opzegrechten; het aantal dienstjaren van de kandidaat in zijn vorige functie; noodzakelijke voorwaarde om de instemming van de kandidaat te krijgen.

Het contract vermeldt duidelijk dat het totaal van de vertrekvergoedingen noch de variabele remuneratie in aanmerking neemt noch 12 maanden basisremuneratie mag overschrijden, wanneer de vertrekkende CEO of het vertrekkend lid van het uitvoerend management niet aan de prestatiecriteria heeft voldaan waarnaar in het contract wordt verwezen.

PRINCIPE 8. DE VENNOOTSCHAP GAAT MET DE AANDEELHOUDERS EN POTENTIËLE AANDEELHOUDERS EEN DIALOOG AAN, GEBASEERD OP EEN WEDERZIJDIG BEGRIP VOOR ELKAARS DOELSTELLINGEN EN VERWACHTINGEN

8.1 De vennootschap draagt zorg voor een gelijke behandeling van alle aandeelhouders en eerbiedigt hun rechten.

Communicatie met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders

8.2 De vennootschap werkt een openbaarmakings- en communicatiebeleid uit dat de effectieve dialoog met aandeelhouders en potentiële aandeelhouders bevordert.

8.3 De vennootschap maakt dat alle noodzakelijke faciliteiten en informatie voorhanden zijn opdat de aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen. De vennootschap wijdt een specifiek deel van haar website aan het omschrijven van de rechten van de aandeelhouders inzake deelname aan en stemrecht op de algemene vergadering. Dit deel bevat tevens een tijdschema met betrekking tot de periodieke informatieverstrekking en de algemene vergaderingen. De statuten en het CG-Charter zijn op elk ogenblik beschikbaar.

8.4 De vennootschap maakt in haar CG-Charter de identiteit van haar belangrijkste aandeelhouders bekend, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, alsook, wanneer zij in onderling overleg handelen, een omschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten. De vennootschap maakt ook andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en de belangrijkste aandeelhouders bekend.

Algemene vergadering van aandeelhouders

8.5 De vennootschap moedigt de aandeelhouders aan om deel te nemen aan de algemene vergaderingen. De algemene vergaderingen worden gebruikt om te communiceren met de aandeelhouders. De aandeelhouders die niet aanwezig zijn, dienen in de mogelijkheid te zijn om in absentia te stemmen, via volmacht bijvoorbeeld.

Richtlijn

In dit opzicht overweegt de vennootschap eveneens op welke wijze niet residerende aandeelhouders hun rechten kunnen uitoefenen. Binnen het bestaande wettelijke kader overweegt de vennootschap of communicatietechnologie een oplossing kan bieden voor sommige praktische aspecten en of een gepaste benadering in dit verband kan worden gerealiseerd.

Richtlijn De vennootschap overlegt met de financiële tussenpersonen op welke wijze de deelname aan de algemene vergadering van aandeelhouders kan worden verhoogd.

Richtlijn De vennootschap vraagt de institutionele aandeelhouders en hun stemagentschap ('voting agency') om uitleg over hun stemgedrag.

8.6 De vennootschap maakt via haar website de relevante informatie beschikbaar vóór de algemene vergadering van aandeelhouders.

8.7 Bij het bijeenroepen van algemene vergaderingen verschaft de vennootschap voldoende toelichting bij de agendapunten en de resoluties die door de raad van bestuur naar voor worden gebracht. Bovenop de formaliteiten die het Wetboek van Vennootschappen in dit verband oplegt, maakt de vennootschap gebruik van haar website om alle relevante informatie en documentatie over de uitoefening door de aandeelhouders van hun stemrecht bekend te maken.

8.8 Het vereiste percentage aandelen dat een aandeelhouder moet bezitten om voorstellen te kunnen indienen voor de algemene vergadering, mag niet meer dan 5% van het kapitaal bedragen.

8.9 De voorzitter leidt de algemene vergadering van aandeelhouders en neemt de nodige maatregelen om ervoor te zorgen dat elke relevante vraag van de aandeelhouders wordt beantwoord. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders antwoorden de bestuurders op vragen die de aandeelhouders hun stellen over het jaarverslag of de agendapunten.

Richtlijn Onder leiding van de voorzitter van de raad van bestuur antwoorden de bestuurders op deze vragen, voor zover de antwoorden geen ernstige nadeel zouden berokkenen aan de vennootschap, haar aandeelhouders of het personeel van de vennootschap.

8.10 De vennootschap publiceert de resultaten van de stemmingen en de notulen van de algemene vergadering van aandeelhouders zo snel mogelijk na de vergadering op haar website.

Vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders

8.11 In vennootschappen met één of meer controlerende aandeelhouders streeft de raad van bestuur ernaar dat de controlerende aandeelhouder(s) weloverwogen gebruik maakt (maken) van zijn (hun) positie en dat hij (zij) de rechten en belangen van de minderheidsaandeelhouders respecteert (respecteren). De raad van bestuur moedigt de controlerende aandeelhouder(s) aan deze Code na te leven.

Aandeelhouders

8.12 Aangezien voor de afdwingbaarheid van de flexibele 'pas toe of leg uit'-benadering van deze Code werd uitgegaan van controle door de markt, dient de raad van bestuur de noodzakelijke maatregelen te nemen om de aandeelhouders, en in het bijzonder de institutionele aandeelhouders, te motiveren om een belangrijke rol te spelen in het zorgvuldig evalueren van de corporate governance van de vennootschap. De raad van bestuur streeft ernaar dat de institutionele en andere aandeelhouders belang hechten aan alle relevante factoren waarop hun aandacht wordt gevestigd.

8.13 De raad van bestuur tracht ervoor te zorgen dat de aandeelhouders de aangevoerde redenen voor afwijking van deze Code zorgvuldig in overweging nemen en moedigt hen aan om voor elk geval een beredeneerd oordeel te geven. De raad van bestuur gaat met de aandeelhouders in dialoog indien deze, rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de vennootschap, alsook met de aard van de risico's en uitdagingen waarmee zij te maken krijgt, het standpunt van de vennootschap niet aanvaarden.

**PRINCIPE 9. DE VENNOOTSCHAP WAARBORGT EEN PASSENDE
OPENBAARMAKING VAN HAAR CORPORATE GOVERNANCE**

- 9.1** De vennootschap stelt een CG-Charter op waarin de voornaamste aspecten van haar corporate governance beleid worden beschreven, waaronder op zijn minst de elementen opgesomd in de bepalingen van Bijlage F, 9.1/1.
- 9.2** Het CG-Charter wordt zo vaak als nodig geactualiseerd zodat het op elk ogenblik een correct beeld geeft van het bestuur van de vennootschap. Het CG-Charter is beschikbaar op de website van de vennootschap, met vermelding van de datum van de meest recente update.
- 9.3** De vennootschap neemt in haar jaarverslag een CG-Verklaring op waarin alle relevante corporate governance gebeurtenissen worden vermeld die zich tijdens het beschouwde jaar hebben voorgedaan. Deze CG-Verklaring wordt opgenomen in een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag en bevat minstens de informatie opgesomd in Bijlage F, 9.3./1-2.
- 9.4** De vennootschap verklaart in haar CG-Verklaring en in haar CG-Charter dat ze deze Code als referentiecode hanteert. Indien de vennootschap een of meer bepalingen van deze Code niet volledig heeft nageleefd, legt zij de redenen hiervoor uit in de CG-Verklaring ('pas toe of leg uit').

BIJLAGEN

Bijlage A. Onafhankelijkheidscriteria

2.4./1 Alle onafhankelijke bestuurders die met toepassing van het Wetboek van Vennootschappen worden aangesteld, voldoen aan de volgende criteria (artikel 526ter W.Venn.) :

- 1) *Gedurende een tijdvak van vijf jaar voorafgaand aan zijn benoeming, noch in de vennootschap, noch in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van uitvoerend lid van het bestuursorgaan of een functie van lid van het directiecomité of van persoon belast met het dagelijks bestuur hebben uitgeoefend;*
- 2) *Niet meer dan drie opeenvolgende mandaten als niet-uitvoerend bestuurder in de raad van bestuur hebben uitgeoefend, zonder dat dit tijdvak langer mag zijn dan twaalf jaar;*
- 3) *Gedurende een tijdvak van drie jaar voorafgaand aan zijn benoeming, geen deel hebben uitgemaakt van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn.;*
- 4) *Geen vergoeding of ander belangrijk voordeel van vermogensrechtelijke aard ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., buiten de tantièmes en de vergoeding die hij eventueel ontvangt of heeft ontvangen als niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of lid van het toezichthoudende orgaan;*
- 5) (a) *Geen maatschappelijke rechten bezitten die een tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap;*

(b) *indien hij maatschappelijke rechten bezit die een quotum van minder dan 10 % vertegenwoordigen :*
 - *mogen die maatschappelijke rechten samen met de maatschappelijke rechten die in dezelfde vennootschap worden aangehouden door vennootschappen waarover de onafhankelijk bestuurder controle heeft, geen tiende bereiken van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap; of*
 - *mogen de daden van beschikking over die aandelen of de uitoefening van de daaraan verbonden rechten niet onderworpen zijn aan overeenkomsten of aan eenzijdige verbintenissen die het onafhankelijk lid van het bestuursorgaan heeft aangegaan;*
- (c) *In geen geval een aandeelhouder vertegenwoordigen die onder de voorwaarden valt van dit punt 5).*
- 6) *Geen significante zakelijke relatie hebben of in het voorbije boekjaar hebben gehad met de vennootschap of met een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., noch rechtstreeks noch als vennoot, aandeelhouder, lid van het bestuursorgaan of lid van het leidinggevend personeel in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, van een vennootschap of persoon die een dergelijke relatie onderhoudt;*

- 7) *In de voorbije drie jaar geen vennoot of werknemer zijn geweest van de huidige of vorige externe auditor van de vennootschap of van een daarmee verbonden vennootschap of persoon in de zin van artikel 11 W.Venn.;*
- 8) *Geen uitvoerend lid zijn van het bestuursorgaan van een andere vennootschap waarin een uitvoerend bestuurder van de vennootschap zetelt in de hoedanigheid van een niet-uitvoerend lid van het bestuursorgaan of als lid van het toezichthoudende orgaan, en geen andere belangrijke banden hebben met uitvoerende bestuurders van de vennootschap uit hoofde van functies bij andere vennootschappen of organen;*
- 9) *Geen echtgenoot, wettelijk samenwonende partner of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad hebben die in de vennootschap of in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11 W.Venn., een mandaat van lid van het bestuursorgaan, lid van het directiecomité, persoon belast met het dagelijks bestuur of lid van het leidinggevend personeel, in de zin van artikel 19, 2°, van de wet van 20 september 1948 houdende organisatie van het bedrijfsleven, uitoefenen, of die zich in een van de andere in de punten 1) tot 8) beschreven gevallen bevinden.*

2.4./2 Ongeacht bepaling 2.4./1. zullen onafhankelijke bestuurders die overeenkomstig artikel 524, §4 W.Venn. vóór de inwerkingtreding van artikel 526ter W.Venn. (8 januari 2009) werden benoemd, onafhankelijk blijven tot zij worden herbenoemd of uiterlijk tot 1 juli 2011.

2.4./3 Alle andere onafhankelijke bestuurders in de zin van deze Code nemen de criteria in acht zoals hierboven beschreven in bepaling 2.4./1.

Bijlage B. Verhandeling van de financiële instrumenten van de vennootschap en naleving van de Belgische regels betreffende marktmisbruik.

3.7./1 Aangaande transacties voor eigen rekening in aandelen van de vennootschap of in derivaten of andere daaraan verbonden financiële instrumenten (de 'financiële instrumenten van de vennootschap') door bestuurders en andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid stelt de raad van bestuur een reeks regels op [het 'verhandelingsreglement' (dealing code)] met betrekking tot het uitvoeren van dergelijke transacties en de openbaarmaking ervan. Het verhandelingsreglement preciseert welke informatie betreffende deze transacties aan de markt moet worden meegedeeld.

Richtlijn Het verhandelingsreglement legt beperkingen op inzake het uitvoeren van transacties in financiële instrumenten van de vennootschap tijdens welbepaalde periodes vóór de openbaarmaking van de financiële resultaten ('gesloten periodes') of tijdens alle andere als gevoelig beschouwde periodes ('sperperiodes').

Richtlijn De raad van bestuur zorgt voor de aanstelling van een compliance officer met de verantwoordelijkheden en plichten die hem door het verhandelingsreglement worden toegekend. De compliance officer ziet op zijn minst toe op de naleving van dit verhandelingsreglement door de bestuurders en de andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid.

Richtlijn Het verhandelingsreglement bepaalt dat een bestuurder of een andere persoon met leidinggevende verantwoordelijkheid vóór elke transactie in financiële instrumenten van de vennootschap op zijn minst de compliance officer in kennis stelt van zijn intentie.

Richtlijn Als een bestuurder of een andere persoon met leidinggevende verantwoordelijkheid een transactie uitvoert in financiële instrumenten van de vennootschap en de compliance officer hiervan op de hoogte werd gebracht, wordt deze transactie overeenkomstig het verhandelingsreglement openbaar gemaakt.

3.7./2 De raad van bestuur bepaalt eveneens op welke andere personen deze regels van toepassing zijn.

Bijlage C. Auditcomité

- 5.2./1** De raad van bestuur richt een auditcomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. (cfr. art. 526bis W.Venn.)
- 5.2./2** De vennootschappen die aan de criteria van artikel 526bis, §3 W.Venn. voldoen, mogen de aan het auditcomité toegewezen taken door de raad van bestuur als geheel laten uitvoeren, op voorwaarde dat ingeval de voorzitter van de raad van bestuur een uitvoerend lid is, hij het voorzitterschap van dit orgaan niet waarneemt als dit optreedt in de hoedanigheid van auditcomité. (cfr. art. 526bis W.Venn.)
- 5.2./3** Onverminderd bepaling 5.2./2 neemt de voorzitter van de raad van bestuur het voorzitterschap van het auditcomité niet waar.
- 5.2./4** Minstens de meerderheid van de leden van het auditcomité is onafhankelijk. Minstens één lid heeft ervaring op het gebied van boekhouding en audit.
- 5.2./5** De raad van bestuur vergewist zich ervan dat het auditcomité over voldoende relevante deskundigheid beschikt, met name op het gebied van boekhouding, audit en financiële aangelegenheden, opdat het zijn rol effectief kan vervullen.
- 5.2./6** *Onverminderd de wettelijke opdrachten van de raad van bestuur, heeft het auditcomité minstens de volgende taken :*
- *monitoring van het financiële verslaggevingsproces ;*
 - *monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de vennootschap;*
 - *indien er een interne audit bestaat, monitoring van de interne audit en van zijn doeltreffendheid;*
 - *monitoring van de wettelijke controle van de jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening, inclusief opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de externe auditor;*
 - *beoordeling en monitoring van de onafhankelijkheid van de externe auditor waarbij met name wordt gelet op de verlening van bijkomende diensten aan de vennootschap. (art. 526bis, al. 1e 4a-e W.Venn.)*
- 5.2./7** De raad van bestuur bepaalt de eventuele bijkomende taken van het auditcomité.
- 5.2./8** *Het auditcomité brengt bij de raad van bestuur geregeld verslag uit over de uitoefening van zijn taken, en ten minste wanneer de raad van bestuur de jaarrekening, de geconsolideerde jaarrekening en, in voorkomend geval, de voor publicatie bestemde verkorte financiële overzichten opstelt. (art. 526bis, §4, tweede lid W.Venn.)*
- 5.2./9** Het auditcomité brengt ook geregeld verslag uit aan de raad van bestuur over de uitoefening van zijn taken. Daarbij wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat verbetering nodig is. Tevens worden er aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.
- 5.2./10** Moedermaatschappijen zien erop toe dat de beoordeling van de audit, en de verslaggeving daarover, de groep in haar geheel bestrijkt.

Proces van financiële verslaggeving

5.2./11 Bij de monitoring van het financiële verslaggevingsproces beoordeelt het auditcomité in het bijzonder de relevantie en samenhang van de door de vennootschap en haar groep toegepaste standaarden voor jaarrekeningen. Deze beoordeling omvat de criteria voor de consolidatie van de jaarrekeningen van de vennootschappen van de groep.

Deze beoordeling houdt in dat de nauwkeurigheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie beoordeeld worden.

De beoordeling heeft betrekking op periodieke informatie vóór de publicatie ervan. De beoordeling wordt uitgevoerd op basis van een door het auditcomité gehanteerd auditprogramma.

5.2./12 Het uitvoerend management licht het auditcomité in over de methodes die worden gebruikt voor het boeken van significante en ongebruikelijke transacties waarvan de boekhoudkundige verwerking vatbaar kan zijn voor diverse benaderingen. In dit verband gaat bijzondere aandacht uit naar zowel het bestaan van, als de rechtvaardiging voor, elke activiteit die de vennootschap ontplooit in offshorecentra en/of via zogenaamde 'special purpose vehicles'.

5.2./13 Het auditcomité bespreekt significante kwesties inzake financiële verslaggeving met zowel het uitvoerend management als met de externe auditor.

Systemen voor interne controle en risicobeheer

5.2./14 De monitoring van de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap, ingesteld door het uitvoerend management, wordt minstens een keer per jaar uitgevoerd en heeft tot doel de doeltreffende identificatie, beheer en publicatie van de belangrijkste risico's te verzekeren (met inbegrip van de risico's m.b.t. fraude en de naleving van de bestaande wetgeving en reglementen) overeenkomstig het door de raad van bestuur goedgekeurde kader.

5.2./15 Het auditcomité beoordeelt de verklaringen inzake interne controle en risicobeheer die in de CG-Verklaring worden opgenomen.

5.2./16 Het auditcomité beoordeelt de bestaande specifieke regelingen waar personeelsleden van de vennootschap gebruik van kunnen maken, in vertrouwen, om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden. Indien dit noodzakelijk wordt geacht, worden regeling en getroffen voor een onafhankelijk onderzoek en een gepaste opvolging van deze aangelegenheden, en dit in proportie tot de beweerde ernst ervan. Tevens worden regelingen getroffen volgens dewelke personeelsleden de voorzitter van het auditcomité rechtstreeks kunnen inlichten.

Interne audit

5.2./17 Er wordt een onafhankelijke interne auditfunctie opgericht die de middelen en de know-how tot haar beschikking heeft welke zijn aangepast aan de aard, de omvang en de complexiteit van de vennootschap. Indien de vennootschap niet beschikt over een interne auditfunctie, wordt minstens jaarlijks beoordeeld of daartoe een noodzaak bestaat.

5.2./18 Het auditcomité beoordeelt het werkprogramma van de interne auditor, rekening houdend met de complementaire rol van de interne en externe auditfuncties. Het ontvangt de interne auditverslagen of een periodieke samenvatting ervan.

5.2./19 Het auditcomité doet in het bijzonder aanbevelingen betreffende de selectie, benoeming, herbenoeming en het ontslag van het hoofd van interne audit en betreffende het budget toegekend aan interne audit, en gaat tevens na in welke mate het management tegemoet komt aan zijn bevindingen en aanbevelingen.

Externe audit

5.2./20 Het auditcomité doet een voorstel aan de raad van bestuur aangaande de selectie, de benoeming en de herbenoeming van de externe auditor en aangaande de voorwaarden voor zijn aanstelling. De raad van bestuur legt een voorstel ter goedkeuring aan de aandeelhouders voor.

5.2./21 Het voorstel van het auditcomité voor de benoeming van de externe auditor wordt op de agenda van de algemene vergadering van aandeelhouders geplaatst. Dit geldt eveneens voor de hernieuwing van deze benoeming. (cfr. art. 130 W.Venn., art. 533 W.Venn.)

5.2./22 *De externe auditor :*

- bevestigt jaarlijks aan het auditcomité schriftelijk zijn onafhankelijkheid van de vennootschap;
- meldt jaarlijks alle voor de vennootschap verrichte bijkomende diensten aan het auditcomité;
- voert overleg met het auditcomité over de bedreigingen voor zijn onafhankelijkheid en de veiligheidsmaatregelen die genomen zijn om deze bedreigingen in te perken, zoals door hen onderbouwd. (art. 526bis, §6 W.Venn.)

5.2./23 Het auditcomité ontvangt van de externe auditor een verslag met daarin een omschrijving van alle banden van de externe auditor met de vennootschap en haar groep.

5.2./24 Het auditcomité monitort de aard en de reikwijdte van de bijkomende diensten die werden verricht door de externe auditor. Het auditcomité legt aan de raad van bestuur een officieel beleidsplan voor dat het toepast, met vermelding van de bijkomende diensten die :

- uitgesloten zijn;
- toegelaten zijn na beoordeling door het comité; en
- toegelaten zijn zonder verwijzing naar het auditcomité, met inachtneming van de specifieke vereisten van het Wetboek van Vennootschappen.

5.2./25 *Onverminderd de wettelijke bepalingen die erin voorzien dat de externe auditor verslagen of waarschuwingen richt aan organen van de vennootschap, brengt de externe auditor, bij het auditcomité verslag uit over belang rijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen, en meer bepaald over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving. (art. 526bis, §5 W.Venn.)*

5.2./26 Het auditcomité beoordeelt de doeltreffendheid van het extern auditproces en gaat na in welke mate het management tegemoetkomt aan de aanbevelingen die de externe auditor in zijn 'management letter' doet.

5.2./27 Het auditcomité stelt een onderzoek in naar de kwesties die aanleiding geven tot de ontslagname van de externe auditor en doet aanbevelingen aangaande alle acties die in dat verband vereist zijn.

Werking van het auditcomité

- 5.2./28** Het auditcomité komt op zijn minst viermaal per jaar samen. Regelmatig (en minstens om de twee tot drie jaar) herziet het zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.
- 5.2./29** Het auditcomité heeft minstens tweemaal per jaar een ontmoeting met de externe auditor en de interne auditor, om met hen te overleggen over materies die betrekking hebben op zijn intern reglement en over alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces en in het bijzonder de belangrijke zwakke punten van de interne controle.
- 5.2./30** Het auditcomité beslist of, en zo ja wanneer, de CEO, de chief financial officer (of hogere kaderleden die verantwoordelijk zijn voor financiën, boekhouding en thesaurie), de interne auditor en de externe auditor haar vergaderingen bijwonen. Het auditcomité heeft de mogelijkheid om met elke relevante persoon te spreken, zonder dat daarbij een lid van het uitvoerend management aanwezig is.
- 5.2./31** Naast het handhaven van een doeltreffende werkrelatie met het uitvoerend management, dienen de interne auditor en de externe auditor een gewaarborgde vrije toegang te hebben tot de raad van bestuur. Het auditcomité fungeert daartoe als het voornaamste aanspreekpunt voor de interne auditor en de externe auditor. De externe auditor en het hoofd van de interne audit dienen rechtstreeks en onbeperkt toegang te hebben tot de voorzitter van het auditcomité en tot de voorzitter van de raad van bestuur.

Bijlage D. Benoemingscomité

- 5.3./1** De raad van bestuur richt een benoemingscomité op bestaande uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.
- 5.3./2** De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor.
- 5.3./3** De voorzitter van de raad van bestuur kan hierin wel betrokken worden, maar hij zit het benoemingscomité niet voor wanneer de keuze van zijn of haar opvolger wordt behandeld.
- 5.3./4** Het benoemingscomité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur betreffende de benoeming van de bestuurders, van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management.
- Richtlijn** Het benoemingscomité zorgt ervoor dat het benoemings- en herbenoemingsproces objectief en professioneel verloopt.
- Richtlijn** Meer specifiek dient het benoemingscomité op zijn minst :
- procedures op te stellen voor de benoeming van de bestuurders, van de CEO en van de andere leden van het uitvoerend management;
 - periodiek de omvang en de samenstelling van de raad van bestuur te evalueren en aan de raad van bestuur aanbevelingen te doen aangaande wijzigingen ter zake;
 - indien er openstaande bestuursmandaten zijn, kandidaten te zoeken en ter goedkeuring aan de raad van bestuur voor te dragen;
 - advies te geven over voorstellen tot benoeming die afkomstig zijn van aandeelhouders;
 - opvolgingskwesties terdege in overweging te nemen.
- 5.3./5** Het benoemingscomité neemt de voorstellen in overweging die worden gedaan door relevante partijen, met inbegrip van het management en de aandeelhouders. Meer in het bijzonder heeft de CEO de mogelijkheid om voorstellen in te dienen bij het benoemingscomité en wordt hij afdoende geadviseerd door dit comité, vooral dan wanneer het kwesties bespreekt die verband houden met uitvoerende bestuurders of het uitvoerend management.
- 5.3./6** Het benoemingscomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen. Regelmatig (minstens om de twee tot drie jaar) herziet het zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

Bijlage E. Remuneratiecomité

- 5.4./1** De raad van bestuur richt een remuneratiecomité op dat uitsluitend bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders. Op zijn minst een meerderheid van de leden van dit comité is onafhankelijk. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerend bestuurder zit het comité voor.
- 5.4./2** Het remuneratiecomité doet voorstellen aan de raad omtrent het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van het uitvoerend management en, in voorkomend geval, aangaande de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de raad van bestuur dienen te worden voorgelegd aan de aandeelhouders.
- 5.4./3** Het remuneratiecomité doet aan de raad van bestuur voorstellen over de remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management, met inbegrip van variabele remuneratie en lange termijn incentives, al dan niet gebonden aan aandelen, in de vorm van aandelenopties of andere financiële instrumenten en over regelingen inzake een voortijdige beëindiging van het contract en, in voorkomend geval, de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de raad van bestuur aan de aandeelhouders dienen te worden voorgelegd.
- 5.4./4** Het remuneratiecomité legt aan de raad van bestuur een remuneratieverslag voor.
- 5.4./5** Het remuneratiecomité komt op zijn minst tweemaal per jaar samen, en ook telkens wanneer het dit noodzakelijk acht om zijn plichten te vervullen.
- 5.4./6** Het remuneratiecomité brengt regelmatig verslag uit aan de raad van bestuur betreffende de uitoefening van zijn taken.
- 5.4./7** De CEO neemt deel aan de vergaderingen van het remuneratiecomité wanneer dit de remuneratie van andere leden van het uitvoerende management behandelt.
- 5.4./8** Regelmatig (minstens om de twee tot drie jaar) herzielt het remuneratiecomité zijn intern reglement, evalueert het zijn eigen doeltreffendheid en doet het aan de raad van bestuur aanbevelingen met betrekking tot de nodige wijzigingen.

Bijlage F. Vereisten inzake openbaarmaking

[De cijfers tussen haakjes verwijzen naar de bepalingen van de Code.]

Het CG-Charter

9.1./1 Het CG-Charter omvat op zijn minst :

- een omschrijving van de bestuursstructuur van de vennootschap, met inbegrip van het intern reglement van de raad van bestuur [Principe 1, 1.1, 2.9];
- het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6] [6.8];
- de maatregelen die de vennootschap heeft genomen om in overeenstemming te zijn met de Belgische regels betreffende marktmisbruik [3.7];
- het intern reglement van elk comité [5.1];
- het intern reglement van het uitvoerend management [6.1];
- de identiteit van haar belangrijkste aandeelhouders, met een beschrijving van hun stemrechten en bijzondere controlerechten, en wanneer zij in onderling overleg handelen, een beschrijving van de voornaamste elementen van bestaande aandeelhoudersovereenkomsten [8.4];
- alle andere rechtstreekse en onrechtstreekse banden tussen de vennootschap en haar belangrijkste aandeelhouders [8.4];
- een verklaring dat de vennootschap deze Code als referentiecode hanteert [9.4].

De CG-Verklaring

9.3./1 De CG-Verklaring in het jaarverslag bevat minstens de volgende informatie :

- een verklaring dat de vennootschap deze Code als referentiecode hanteert [9.4];
- ingeval de vennootschap deze Code niet volledig naleeft, de vermelding van de bepalingen van de Code van welke de vennootschap tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar is afgeweken en de redenen hiervoor [9.4];
- een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap [1.3];
- een beschrijving van de samenstelling en werking van de raad van bestuur en zijn comités die minstens het volgende bevat :
 - een lijst van de leden van de raad van bestuur, met vermelding welke bestuurders onafhankelijk zijn [2.1] [2.4];
 - informatie over bestuurders die niet langer voldoen aan de onafhankelijkheidsvereisten [2.4];
 - een activiteitenverslag van de bijeenkomsten van de raad van bestuur en de comités van de raad, met inbegrip het aantal vergaderingen van de raad van bestuur en zijn comités en de presentielijst van de bestuurders [2.8]; een lijst van de leden van de comités [5.1] [5.2] [5.3] [5.4];
 - indien van toepassing, de redenen waarom de benoeming van de vorige CEO tot voorzitter in het beste belang is van de vennootschap [4.7]; en
 - een lijst van de leden van het uitvoerend management [6.2];

- een toelichting bij de toepassing van het door de raad van bestuur uitgewerkte beleid betreffende transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflictenregeling vallen [3.6] [6.8];
- informatie over de voornaamste kenmerken van de werkwijze voor het evalueren van de raad van bestuur, van zijn comités en van zijn individuele bestuurders [4.15];
- voornaamste kenmerken van incentives in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, goedgekeurd door of voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders [7.13].

9.3./2. De CG-Verklaring bevat eveneens een remuneratieverslag dat minstens de volgende informatie bevat [7.2] :

- een beschrijving van de tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar gehanteerde procedure voor (i) de ontwikkeling van een remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management, en voor (ii) de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet-uitvoerende bestuurders en voor de leden van het uitvoerend management [7.3];
- een verklaring betreffende het tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar toegepast remuneratiebeleid van de vennootschap voor de leden van het uitvoerend management, die minstens de volgende informatie bevat [7.4] :
 - a) de principes waarop de remuneratie gebaseerd is, met vermelding van het verband tussen de remuneratie en de prestaties;
 - b) het relatieve belang van elke component van de remuneratie;
 - c) de kenmerken van enige prestatiegebonden bonus in aandelen, aandelenopties of andere rechten om aandelen te verwerven;
 - d) elke belangrijke wijziging van het remuneratiebeleid sinds het eind van het door het jaarverslag behandelde boekjaar;
- op individuele basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan elke niet-uitvoerende bestuurder werden toegekend [7.8];
- indien een lid van het uitvoerend management eveneens lid is van de raad van bestuur, informatie over het bedrag van de remuneratie dat hij in deze hoedanigheid ontvangt [7.10];
- wanneer leden van het uitvoerend management in aanmerking komen voor bonussen gebaseerd op de prestaties van de vennootschap of van haar dochterondernemingen, de criteria voor de evaluatie van de bereikte prestaties ten opzichte van de doelstellingen, alsook de evaluatieperiode. Deze gegevens worden zo vermeld dat zij geen vertrouwelijke informatie leveren omtrent de strategie van de onderneming [7.12];

- het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen aan de CEO werden toegekend. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een uitsplitsing gemaakt tussen :
 - a) het basissalaris;
 - b) de variabele remuneratie : voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
 - c) pensioen : de bedragen die tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
 - d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit toegelicht. [7.14];

- op globale basis, het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap of haar dochterondernemingen, werden toegekend aan de andere leden van het uitvoerend management. Bij de openbaarmaking van deze informatie wordt een onderscheid gemaakt tussen :
 - a) het basissalaris;
 - b) de variabele remuneratie : voor alle bonussen met vermelding van de vorm waarin deze variabele remuneratie werd betaald;
 - c) pensioen : de bedragen die tijdens het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden betaald, met een toelichting over de toepasselijke pensioenregelingen; en
 - d) overige componenten van de remuneratie, zoals de kosten of de waarde van verzekeringen en voordelen in natura, met een toelichting van de bijzonderheden over de belangrijkste onderwerpen.

Indien de vennootschap tijdens het financiële door het jaarverslag behandelde boekjaar aanzienlijk van haar remuneratiebeleid is afgeweken, wordt dit toegelicht [7.15];

- voor alle leden van het uitvoerend management, op individuele basis, het aantal en de voornaamste kenmerken van de aandelen, de aandelenopties of de andere rechten om aandelen te verwerven die in de loop van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden toegekend, werden uitgeoefend of vervielen [7.16];
- indien op of na 1 juli 2009 het contract van aanstelling van de CEO of van enig ander lid van het uitvoerend management in een vertrekvergoeding van meer dan 12 maanden maar minder dan 18 maanden basis- en variabele remuneratie voorziet, de duidelijke vermelding, op individuele basis, van de omstandigheden waarin dergelijke hogere vertrekvergoeding zou kunnen worden betaald en de verantwoording ervan [7.18].

SAMENSTELLING VAN DE COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE

De Commissie bestaat uit

Voorzitter

Herman Daems

- Voorzitter, raad van bestuur, Gimv
- Voorzitter, raad van bestuur, Fortis Bank
- Voorzitter, raad van bestuur, Barco

Leden

Marco Becht

- Executive Director, European Corporate Governance Institute
- Hoogleraar Financiën en Economie, Ecares, Université Libre de Bruxelles

Pierre-Olivier Beckers

- Gedelegeerd bestuurder, voorzitter Uitvoerend Comité, Delhaize Group
- Voorzitter, Internationale vereniging van voedingsdistributeurs
- Voorzitter, Belgisch Interfederaal Olympisch Comité

Didier Bellens

- Voorzitter en Chief Executive Officer, Belgacom

Pierre P. Berger

- Voorzitter, Instituut van de Bedrijfsrevisoren

Karel Boone

- Erevoorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen
- Voorzitter, raad van bestuur, Lotus Bakeries
- Voorzitter, raad van bestuur, UCB

Bruno Colmant

- Voorzitter en Gedelegeerd bestuurder, Euronext Brussel
- Hoogleraar aan de UCL en aan Vlerick Management School

Xavier Dieux

- Advocaat en Hoogleraar aan de ULB

Koen Geens

- Advocaat en Hoogleraar aan de KU-Leuven

Philippe Lambrecht

- Secretaris-generaal, Verbond van Belgische Ondernemingen
- Hoogleraar aan de UCL
- Secretaris van de Commissie

Thomas Leysen

- Voorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen

- Voorzitter, Umicore

- Voorzitter, Corelio

Axel Miller

- Vennoot-Bestuurder, Petercam
- Voorzitter, Carmeuse

Aloïs Michiels

- Voorzitter, raad van bestuur, Solvay

Jean-Paul Servais

- Voorzitter van het Directiecomité, Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen
- Voorzitter van de Hoge Raad voor de Economische Beroepen

Robert Tollet

- Voorzitter van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven

Emiel Van Broekhoven

- Gewoon Hoogleraar emeritus, Universiteit Antwerpen
- Bestuurder, Vlaamse Federatie van Beleggingsclubs en Beleggers

Hugo Vandamme

- Voorzitter van de Vereniging van beursgenoteerde vennootschappen
- Voorzitter, Roularta Media Group en Alfacam
- Vicevoorzitter, Picanol

Lutgart Van den Berghe

- Executive Director, GUBERNA
- Buitengewoon Hoogleraar Corporate Governance, Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School
- Bestuurder, Belgacom

Luc Vansteenkiste

- Erevoorzitter, Verbond van Belgische Ondernemingen
- Afgevaardigd bestuurder, Recticel
- Voorzitter, Spector Photo Group

De Commissie wordt bijgestaan door een Permanente Werkgroep, die bestaat uit :

- Philippe Lambrecht, Voorzitter

-
- Christine Darville, Hoofd van het Juridische departement, Verbond van Belgische Ondernemingen
 - Anne-Sophie Pijcke, Hoofd Legal and Regulation Affairs, Euronext Brussel
 - Astrid Rubens, Research Associate, GUBERNA
 - David Szafran, Vennootschapssecretaris, Instituut van de Bedrijfsrevisoren
 - Lutgart Van den Berghe, Executive director, GUBERNA

Thierry Lhoest, Adjunct-directeur, CBFA woont de vergaderingen van de PW bij.

De Commissie wenst eveneens haar dank te betuigen aan de volgende personen voor hun bijdrage aan het werk van de Permanente Werkgroep :

- Sonja D'Hollander, Adviseur, CBFA
- Nathalie Houyoux, Adjunct-Adviseur, Instituut van de Bedrijfsrevisoren
- Fleur Longfils, Adjunct-Adviseur, Verbond van Belgische Ondernemingen
- Isabel Lopez Martinez, Juridisch adviseur, Euronext Brussels

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

12 mars 2009

LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

AVANT-PROPOS

PRÉAMBULE

PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- PRINCIPE 1.** LA SOCIETE ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE
- PRINCIPE 2.** LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL
- PRINCIPE 3.** TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT
- PRINCIPE 4.** LA SOCIETE INSTAURE UNE PROCEDURE RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE POUR LA NOMINATION ET L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES
- PRINCIPE 5.** LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES
- PRINCIPE 6.** LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF
- PRINCIPE 7.** LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE
- PRINCIPE 8.** LA SOCIETE ENGAGE AVEC LES ACTIONNAIRES EXISTANTS ET POTENTIELS UN DIALOGUE BASE SUR LA COMPREHENSION MUTUELLE DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES
- PRINCIPE 9.** LA SOCIETE ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

ANNEXES

- Annexe A.** Critères d'indépendance
- Annexe B.** Transactions sur instruments financiers de la société et conformité aux règles belges sur l'abus de marché
- Annexe C.** Comité d'audit
- Annexe D.** Comité de nomination
- Annexe E.** Comité de rémunération
- Annexe F.** Exigences de publicité

COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

AVANT-PROPOS

En 2004, la Commission Corporate Governance a publié le Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées. La Commission avait pour intention de réviser et d'actualiser régulièrement le Code. À cette fin, la Commission et son Groupe de Travail Permanent ont mis en place un processus de consultation publique et un débat interne approfondi dont ont émergé de nombreuses nouvelles suggestions pour l'adaptation du Code. Il était souhaitable de réviser le précédent Code afin de prendre en compte les expériences positives et négatives de la version antérieure du Code, les évolutions de l'environnement réglementaire en Belgique et en Europe, ainsi que les nouvelles aspirations de la société civile et des parties prenantes (stakeholders) quant aux responsabilités et à la conduite des sociétés, des administrateurs et des managers. La Commission Corporate Governance présente la version définitive du Code révisé, à laquelle il sera fait référence sous le terme «Code 2009».

La bonne gouvernance des sociétés cotées est récemment devenue un sujet d'attention particulière pour les actionnaires, les investisseurs, les gouvernements, les législateurs, les leaders d'opinion et la société civile. Certains événements récents et regrettables ont, en effet, fait naître des doutes quant à l'efficacité des codes de gouvernance d'entreprise pour stimuler l'adoption d'un comportement responsable au sein des sociétés. En outre, les besoins de transparence, d'engagement et de comportement responsable au sein des sociétés modernes et transparentes ont fait apparaître de nouvelles exigences à l'égard des chefs d'entreprise. De telles exigences ont vu le jour en raison du besoin des sociétés cotées de pouvoir compter sur les marchés boursiers comme source de financement et de nombreuses parties prenantes dépendent des sociétés pour la création de revenus et de richesses. Par conséquent, la pression du public sur les sociétés cotées a considérablement augmenté dans ces périodes d'incertitude. La Commission continue à considérer qu'un code de gouvernance d'entreprise peut être extrêmement utile et efficace pour stimuler l'utilisation de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées en Belgique.

Cinq motifs prévalent pour expliquer les raisons pour lesquelles un code, tel que le Code belge de gouvernance d'entreprise, structuré autour de principes, de dispositions, de lignes de conduite et basé sur la règle «se conformer ou expliquer» («comply or explain»), peut être effectif et efficace pour parvenir à une meilleure gouvernance d'entreprise.

Premièrement, le Code 2009, comme le précédent Code, constitue l'expression formelle des représentants des chefs d'entreprise en Belgique de leur engagement à créer des normes et des références à l'aune desquelles les membres de la société et les tiers peuvent juger de son fonctionnement et de sa structure. En l'absence de code, il serait presque impossible d'évaluer objectivement si les sociétés appliquent ou non les meilleures pratiques pour leur gestion.

Deuxièmement, le Code est susceptible d'assurer une transparence plus accrue et plus rapide. En effet, en vertu des dispositions du Code, les sociétés doivent indiquer chaque année dans leur déclaration de gouvernance d'entreprise dans quelle mesure elles ont suivi le Code et à défaut, expliquer les raisons pour lesquelles elles ont choisi de déroger à certaines dispositions du Code.

Troisièmement, la transparence stimule la conformité des sociétés avec le Code puisqu'il sera toujours plus difficile de justifier des dérogations au Code si celui-ci est considéré par les chefs d'entreprise et par la société comme représentant les meilleures pratiques pour mettre en œuvre une bonne gouvernance au sein des sociétés cotées.

Quatrièmement, le Code peut être plus souple qu'une législation par nature contraignante. La vie des affaires et les besoins des parties prenantes sont en constante évolution. Le Code peut rapidement anticiper et intégrer de tels changements et formuler des recommandations afin de prendre des actions appropriées. En ce sens, le Code est également susceptible d'être plus efficace. Toute nouvelle réglementation doit prendre en considération son impact sur l'ensemble de la réglementation existante. Un bon exemple est l'indemnité de départ des administrateurs exécutifs, qu'il est très difficile de réglementer au moyen d'initiatives législatives étant donné ses incidences sur d'autres systèmes de rémunération. Vu que le Code repose sur des recommandations de conformité volontaire, il peut en formuler plus aisément et efficacement sur de tels sujets.

Cinquièmement, le Code doit également être considéré comme un complément à la législation existante. En ce sens, les initiatives législatives et le Code constituent ensemble un cadre de référence dans lequel les sociétés cotées s'efforcent de parvenir à la meilleure gouvernance d'entreprise possible.

Certaines études ont montré que le respect du Code est assez élevé et que les dérogations, même si elles sont parfois spectaculaires, restent l'exception. Un code ne sera jamais à même de garantir le respect intégral de ses règles. Toutefois, il n'est pas non plus certain qu'une initiative législative parviendrait à atteindre cet objectif. Par conséquent, le fait qu'un code volontaire ne puisse pas garantir une conformité totale à ses règles ne peut être utilisé comme argument contre l'existence d'un tel code.

Le Code 2009 introduit quelques changements importants. La séparation des rôles de président du conseil d'administration et de CEO fait partie de ces modifications. Un autre changement est l'accent mis sur le rôle du conseil d'administration. Toutefois, ce sont probablement les recommandations relatives à la rémunération des membres exécutifs qui bénéficieront de la plus grande attention. Le Code préconise une complète transparence envers les actionnaires et le monde extérieur en ce qui concerne les rémunérations et les indemnités de départ. La Commission espère avoir ainsi réalisé une avancée majeure en cette matière.

Au cours des dernières années, de nombreuses personnes et institutions ont apporté une contribution considérable au développement et à l'amélioration du Code belge de gouvernance d'entreprise. N'ayant rejoint que récemment la Commission en qualité de président, j'estime opportun d'exprimer ma grande reconnaissance pour le travail accompli jusqu'à ce jour en matière de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées. J'invite chacun à se baser sur le Code 2009 afin de poursuivre la diffusion de pratiques de bonne gouvernance d'entreprise au sein des sociétés cotées.



Herman Daems
Président

PRÉAMBULE

1 Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise, encore appelée gouvernement d'entreprise, recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.

La bonne gouvernance doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise. Elle fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (stakeholders).

La gouvernance d'entreprise exige également un contrôle, à savoir l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et une supervision appropriée de la conformité aux procédures et processus agréés. Il s'agit surtout de vérifier le fonctionnement effectif des systèmes de contrôle, la gestion des conflits d'intérêts potentiels et la mise en œuvre de contrôles suffisants destinés à éviter tout abus de pouvoir.

2 Objectif principal du Code de gouvernance d'entreprise (le «Code»)

L'objectif principal du Code est de contribuer à la création de valeur à long terme. Le succès des entreprises montre qu'une bonne gouvernance peut conduire à la création de richesse, non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les autres parties prenantes. En revanche, les manquements des entreprises peuvent entraîner d'importantes pertes bien au-delà de la perte de valeur pour les actionnaires.

La crise financière a montré combien la confiance est importante. Une bonne gouvernance d'entreprise, basée sur la transparence et la responsabilité, renforce la confiance des investisseurs et des financiers dans les sociétés et profite aux autres parties prenantes. La confiance permettra, à son tour, aux sociétés d'avoir accès à un financement externe et d'obtenir des ressources à un moindre coût. La gouvernance peut également apporter des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

3 Cadre de référence du Code

Le droit des sociétés et le droit financier belges contiennent un large éventail de règles de bonne gouvernance qui s'appliquent aux sociétés cotées. Le Code doit être considéré dans ce contexte. La Commission s'est fondée sur le droit belge pour élaborer le Code, en particulier sur le Code belge des sociétés et sur la législation financière. Le Code est complémentaire au droit belge existant : aucune des dispositions du Code ne peut être interprétée comme contraire au droit belge. Le Code a été rédigé sur la base du modèle moniste.

La Commission a aussi particulièrement tenu compte des initiatives de la Commission européenne en matière de gouvernance d'entreprise, ainsi que des recommandations internationales de gouvernance. Ces recommandations ont conduit à des dispositions supplémentaires sur les bonnes pratiques, qui sont plus exigeantes que la législation belge.

4 Structure, contenu et nature du Code

Le Code est basé sur le principe «se conformer ou expliquer» («comply or explain»). Ce principe, soutenu par l'OCDE, est reconnu par la Directive 2006/46/CE, qui dispose que les sociétés cotées doivent publier une Déclaration de gouvernance d'entreprise. La flexibilité de ce principe a été préférée à une application stricte et rigide d'un ensemble détaillé de règles pour prendre en considération les spécificités des sociétés, comme leur taille, la structure de leur actionnariat, leurs activités, leur profil de risques et leur structure de gestion.

Le Code contient des **principes**, des **dispositions** et des **lignes de conduite**.

Le Code est articulé autour de neuf **principes** qui constituent les piliers d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Les **dispositions** (dont certaines sont détaillées dans les Annexes) sont des recommandations qui décrivent comment appliquer les principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer à ces dispositions ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent compte tenu de leur situation spécifique.

Dans certains cas spécifiques, des sociétés sont autorisées à déroger à certaines dispositions du Code, pour autant qu'elles fournissent une explication motivée de leurs raisons. Les sociétés doivent déterminer les pratiques les mieux adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication valable («explain») dans leur Déclaration de gouvernance d'entreprise. Par exemple, des sociétés de plus petite taille peuvent estimer que certaines dispositions sont disproportionnées ou moins pertinentes dans leur cas. De même, les holdings et les sociétés d'investissement peuvent disposer d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines dispositions. Les sociétés qui fournissent une explication motivée des raisons pour lesquelles elles dérogent au Code, peuvent toujours être considérées comme appliquant le Code.

Les dispositions sont complétées par des **lignes de conduite**, qui fournissent des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. Elles ne sont pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

Pour une meilleure compréhension et pour des raisons d'exhaustivité, le Code contient **certaines dispositions légales récentes**. Les citations de ces dispositions légales sont mises en italiques.

La référence à un genre implique, dans le Code, la référence à l'autre genre.

5 Informations à publier

La publication est essentielle à la gouvernance d'entreprise et fondamentale pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. Par le biais de la publication, le Code entend atteindre un niveau élevé de transparence.

La transparence est réalisée par la publication d'informations dans deux documents différents : la **Charte de gouvernance d'entreprise** sur le site internet de la société, et la **Déclaration de gouvernance d'entreprise**, une section spécifique du rapport annuel.

Dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, la société doit décrire les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et de ses comités ainsi que d'autres points importants. Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

La Déclaration de gouvernance d'entreprise mentionne que la société a adopté le présent Code comme son code de référence. Elle doit également comporter davantage d'informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise : par exemple les dispositions auxquelles la société déroge ainsi que les raisons de cette non-conformité, le rapport de rémunération, une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi qu'une description de la composition et du mode de fonctionnement du conseil d'administration.

6 Contrôle et respect du Code

A l'instar de nombreux autres pays, la Commission a choisi un système de contrôle combiné reposant sur le conseil d'administration, les actionnaires de la société, le commissaire et la Commission Bancaire, Financière et des Assurances («CBFA»), ainsi que sur d'autres mécanismes éventuels.

• Le conseil d'administration

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit d'entreprise et assurer un suivi et un contrôle effectifs. Dès lors, pour pouvoir assurer sa mission de gardien de l'intérêt social, il est important que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs exécutifs et d'administrateurs non exécutifs. Tous les administrateurs doivent faire preuve d'indépendance de jugement et d'objectivité lors de la prise de décisions par le conseil d'administration. Les administrateurs indépendants jouent un rôle essentiel à cet égard. Le conseil d'administration doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et de la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

• Actionnaires

Etant donné l'approche souple «se conformer ou expliquer» suivie par le Code, les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, jouent un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Il convient qu'ils prennent en considération tous les facteurs significatifs portés à leur attention.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les explications données par la société lorsqu'elle s'écarte des dispositions du Code et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Les actionnaires doivent être ouverts au dialogue dans les cas où ils n'acceptent pas les positions adoptées par la société, et ce, en tenant compte, en particulier, de la taille et de la complexité de celle-ci ainsi que de la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

Les actionnaires de contrôle peuvent désigner des représentants au conseil d'administration. Ils peuvent donc assurer le suivi de la société de l'intérieur et de l'extérieur avec les avantages et les risques que leur position de force peut comporter. Il importe que les actionnaires de contrôle fassent un usage judicieux de leur pouvoir et respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

• Le commissaire

Dans le cadre de sa mission de contrôle légal, telle que prévue aux articles 144 et 148 du Code des sociétés, le commissaire doit donner une opinion sur le fait de savoir si les états financiers donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique. Il relève également de la responsabilité du commissaire de commenter le rapport annuel. Le commissaire est chargé de vérifier si le rapport annuel comprend les informations requises par les articles 96 et 119 du Code des sociétés et s'il concorde avec les états financiers.

En outre, le nouvel article 526bis, §5 du Code des sociétés requiert que le commissaire fasse rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'établissement de l'information financière.

• CBFA

Dans le cadre de sa mission de contrôle des obligations d'information périodique et continue des sociétés cotées, telle qu'elle est prévue par la loi du 2 août 2002, la CBFA contribue au contrôle externe du Code. Elle apporte son support moral dans la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par le Code aux sociétés belges cotées en plus des obligations prévues par les lois et règlements en vigueur.

L'existence et l'acceptation par le monde financier belge d'un Code unique de gouvernance d'entreprise contribuent au renforcement de la place financière belge et de la confiance des investisseurs.

La CBFA recommande aux sociétés cotées de publier les informations significatives sur leurs règles et pratiques de gouvernance d'entreprise conformément aux dispositions du Code. Les sociétés cotées déterminent elles-mêmes si elles se conforment aux dispositions du Code ou justifient pourquoi elles ne le font pas. Si, contrairement au Principe 9 et à l'Annexe F, un élément spécifique prévu par le Code n'est pas publié, la CBFA attirera l'attention de la société cotée sur ce fait dans le cadre de son programme de contrôle et l'invitera à expliquer les raisons de cette dérogation. Le rôle de la CBFA se limite à vérifier si le principe «se conformer ou expliquer» est appliqué et à recommander aux sociétés de le suivre. En outre, la CBFA publie de temps à autre des aperçus comparatifs généraux des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés belges cotées.

Cependant, en ce qui concerne les exigences de publication obligatoire telles qu'elles sont imposées par la législation ou la réglementation en vigueur – qu'elles soient reprises ou non dans le Code – l'autorité de la CBFA, y compris celle de prendre des sanctions, reste inchangée. Son rôle de contrôle externe du respect du Code ne modifie pas sa responsabilité légale de contrôle.

7 Suivi

La Commission estime également que le contenu de la bonne gouvernance d'entreprise évoluera avec les changements de la vie des affaires et les exigences des marchés financiers internationaux. Il est, dès lors, important d'assurer un examen régulier des pratiques de gouvernance d'entreprise et l'adaptation des recommandations lorsqu'il y a lieu. Cela a nécessité la mise en place d'un mécanisme approprié.

A cette fin et à l'initiative de la FEB, d'Euronext Brussels et des autres membres fondateurs, la Commission est devenue en mai 2007 une fondation privée et elle a élargi sa composition pour inclure certaines parties prenantes, telles que l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et le Conseil Central de l'Économie. Le principal objectif de la Commission est d'assurer que les dispositions du Code restent pertinentes pour les sociétés cotées et sont régulièrement mises à jour en fonction de la pratique, de la législation et des normes internationales. Le présent Code 2009 s'inscrit dans ce processus.

8 Champ d'application et entrée en vigueur

Le présent Code s'adresse aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé («sociétés cotées»). Cependant, vu sa flexibilité, le Code peut également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés.

Le Code 2009 est la deuxième édition du Code belge de gouvernance d'entreprise. Il s'applique aux exercices débutant le 1er janvier 2009 ou ultérieurement. Il se substitue au Code publié en 2004.

En 2009, les sociétés reverront leur politique de gouvernance à la lumière des dispositions du Code 2009 et, lorsqu'il y a lieu, adapteront leurs pratiques de gouvernance et leur Charte de gouvernance d'entreprise en conséquence. Les sociétés doivent se conformer aux nouvelles dispositions relatives à la publication de la Déclaration de gouvernance d'entreprise dans leur rapport annuel 2009, à publier en 2010.

PRINCIPES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

PRINCIPE 1. LA SOCIÉTÉ ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1.1 Toute société est dirigée par un conseil d'administration collégial. Elle définit et publie le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration dans sa Charte de gouvernance d'entreprise (ci-après, «la Charte GE»).

Ligne de conduite Le rôle du conseil d'administration est de viser le succès à long terme de la société en assurant le leadership entrepreneurial et en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

Ligne de conduite Les responsabilités du conseil d'administration sont définies dans les statuts de la société et le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration. Le conseil d'administration définit ses responsabilités, ses obligations, sa composition et son fonctionnement dans les limites fixées par les statuts de la société.

Ligne de conduite Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches.

Ligne de conduite La société adapte sa structure de gouvernance d'entreprise à l'évolution de ses besoins.

1.2 Le conseil d'administration décide des valeurs et de la stratégie de la société, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

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

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

1.3 Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités de suivi, au minimum, le conseil d'administration :

- examine les performances du management exécutif et la réalisation de la stratégie de la société ;
- contrôle et examine l'efficacité des comités du conseil d'administration ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et actionnaires potentiels ;

Ligne de conduite «En temps utile» signifie la publication dans le délai prescrit, conformément à la législation et à la réglementation existantes.

- approuve un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif ;

Ligne de conduite Un tel cadre référentiel doit être clair, définir la signification du «contrôle interne» et de la «gestion de risques» et aider le management exécutif à mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion de risques.

- examine la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit
- supervise les performances du commissaire et/ou du réviseur d'entreprises (ci-après, «l'auditeur externe») et supervise la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit ;
- décrit les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, à publier dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise (ci-après, «la Déclaration GE»).

- 1.4** Le conseil d'administration décide de la structure du management exécutif et détermine les pouvoirs et les obligations qui sont confiés au management exécutif. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui du management exécutif.
- 1.5** Une séparation nette des responsabilités à la tête de la société est opérée entre, d'une part, la responsabilité de la conduite du conseil d'administration et, d'autre part, la responsabilité exécutive de la conduite des activités de la société. La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du conseil d'administration et la fonction de Chief Executive Officer (ci-après, «CEO»). La répartition des responsabilités entre le président du conseil d'administration et le CEO est clairement établie, mise par écrit et approuvée par le conseil d'administration.
- 1.6** Le président établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.
- 1.7** Le conseil d'administration stimule – par le biais de mesures appropriées – un dialogue effectif avec les actionnaires et actionnaires potentiels, basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des intérêts.
- 1.8** Le conseil d'administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires sont comprises et remplies. Il rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

PRINCIPE 2. LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL

2.1 La composition du conseil d'administration assure que les décisions soient prises dans l'intérêt social. Cette composition est basée sur la mixité des genres, et la diversité en général, ainsi que sur la complémentarité de compétences, d'expériences et de connaissances. Une liste des membres du conseil d'administration est publiée dans la Déclaration GE.

Ligne de conduite Le conseil d'administration est suffisamment restreint 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 soient gérés sans perturbation.

2.2 Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décisions dans le conseil d'administration. Aucun membre individuel ne peut avoir de pouvoirs décisionnels excessifs.

2.3 La moitié au moins du conseil d'administration est constituée d'administrateurs non exécutifs et au moins trois d'entre eux sont indépendants, conformément aux critères repris dans l'Annexe A.

Ligne de conduite Un administrateur non exécutif est tout membre du conseil d'administration qui n'exerce pas de responsabilités exécutives dans la société.

2.4 La liste des membres du conseil d'administration, publiée dans la Déclaration GE, indique les administrateurs qui sont indépendants.

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

2.5 Le président est responsable de la direction du conseil d'administration. 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 divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président veille à développer une interaction efficace entre le conseil d'administration et le management exécutif.

Ligne de conduite Le conseil d'administration peut confier à son président d'autres responsabilités spécifiques.

2.6 Le président établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté le CEO et veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Les procès-verbaux résumant les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

Ligne de conduite L'ordre du jour reprend les sujets à aborder et précise s'ils le sont à titre d'information, en vue d'une délibération ou d'une prise de décisions.

2.7 Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci. Pour ce qui concerne le conseil d'administration, la même information est communiquée à tous les administrateurs.

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

Ligne de conduite Les administrateurs ont accès à des conseils professionnels indépendants aux frais de la société, dans le respect de la procédure fixée en la matière par le conseil d'administration.

2.8 Le conseil d'administration se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE.

Ligne de conduite La société envisage d'organiser, si nécessaire, des réunions du conseil d'administration et de ses comités via des supports vidéo, téléphoniques ou internet.

2.9 Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la société chargé de le conseiller en matière de gouvernance. Au besoin, le secrétaire de la société est assisté par le juriste d'entreprise. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société.

Ligne de conduite Le rôle du secrétaire de la société est de s'assurer, sous la direction du président, de la bonne communication des informations au sein du conseil d'administration et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non exécutifs, ainsi que de faciliter leur formation initiale et, au besoin, de les aider dans leur développement professionnel. Sous la direction du président, le secrétaire de la société fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables à ce dernier sont suivis et respectés. Le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration décrit le rôle et les missions du secrétaire de la société.

PRINCIPE 3. TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT

- 3.1** Dans les prises de décisions, l'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non.
- 3.2** 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 l'entreprise. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.
- 3.3** Tout en faisant partie du même organe collégial, les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs ont un rôle spécifique et complémentaire à jouer dans le conseil d'administration.

Ligne de conduite Les administrateurs exécutifs communiquent toutes les informations relatives aux affaires et aux finances de la société nécessaires au fonctionnement efficace du conseil d'administration.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs discutent de manière critique et constructive la stratégie et les politiques clés proposées par le management exécutif et contribuent à les développer.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation rigoureuse de la performance du management exécutif dans la réalisation des objectifs convenus.

- 3.4** Les administrateurs ne peuvent pas utiliser l'information reçue en leur qualité d'administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Ligne de conduite Les administrateurs sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent en leur qualité d'administrateur.

- 3.5** Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société. Les transactions entre la société et ses administrateurs sont conclues aux conditions normales de marché.
- 3.6** Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans la Déclaration GE.
- 3.7** Le conseil d'administration prend toutes les mesures nécessaires et utiles en vue d'une application effective et efficace des règles belges en matière d'abus de marché. A cet égard, il adhère au moins aux dispositions et lignes de conduite reprises à l'Annexe B.

PRINCIPE 4. LA SOCIÉTÉ INSTAURE UNE PROCÉDURE RIGoureuse ET TRANSPARENTE POUR LA NOMINATION ET L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES**Désignation et nomination**

- 4.1** Une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des administrateurs. Le conseil d'administration établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs, y compris, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs et pour les administrateurs non exécutifs.
- 4.2** Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif conduit le processus de nomination. Le comité de nomination recommande des candidats appropriés au conseil d'administration. Celui-ci propose ensuite la nomination ou la réélection à l'assemblée générale des actionnaires.
- 4.3** Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, une évaluation est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du conseil d'administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée (cette description est également appelée «profil»).
- 4.4** Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du conseil d'administration s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le conseil d'administration ait reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.
- 4.5** Les administrateurs non exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées. Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la société sont communiqués au président du conseil d'administration au moment où ils surviennent.
- Ligne de conduite** Les administrateurs non exécutifs s'engagent à avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mandat, compte tenu du nombre et de l'importance de leurs autres engagements.
- 4.6** Toute proposition de nomination d'un administrateur par l'assemblée générale est accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration basée sur l'avis du comité de nomination. Cette disposition s'applique également aux propositions de nomination émanant d'actionnaires.

La proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excédera pas quatre ans. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà. Le conseil d'administration indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance repris à l'Annexe A.

Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination sont communiquées au moins 24 jours avant l'assemblée générale et ce, avec les autres points de l'ordre du jour.

- 4.7** Le conseil d'administration nomme son président sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Si le conseil d'administration envisage de nommer le précédent CEO comme président, il considère avec circonspection les aspects positifs et négatifs d'une telle décision et publie dans la Déclaration GE les raisons pour lesquelles cette nomination est conforme aux meilleurs intérêts de la société.

Développement professionnel

- 4.8** Le président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du conseil d'administration.

Ligne de conduite Le processus de formation initiale permet à l'administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de la société, en ce compris celles de sa stratégie, de ses valeurs, de sa gouvernance, de ses défis en termes d'activités, de ses politiques clés, de ses finances, de ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

- 4.9** Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale comprend une description des attributions de ce comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce comité.

Ligne de conduite Pour les nouveaux membres du comité d'audit, ce programme comprend le règlement d'ordre intérieur du comité ainsi qu'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 opérationnelles, financières, comptables et en matière d'audit de la société. Le programme de formation initiale inclut également des contacts avec l'auditeur externe et les membres du personnel concernés par ces domaines.

- 4.10** Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le conseil d'administration et dans les comités du conseil d'administration.

Ligne de conduite Les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs doivent être disponibles.

Evaluation

- 4.11** Sous la direction de son président, le conseil d'administration évalue régulièrement (par exemple, au moins tous les deux ou trois ans) sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses comités ainsi que son interaction avec le management exécutif.

Ligne de conduite L'évaluation régulière par le conseil d'administration de sa propre efficacité a pour objectif de favoriser l'amélioration continue de la gouvernance de la société.

Ligne de conduite Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

- juger le fonctionnement du conseil d'administration ou du comité concerné ;
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions du conseil d'administration et des comités et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions ; et
- vérifier si la composition actuelle du conseil d'administration ou des comités correspond à celle qui est souhaitable.

Ligne de conduite Bien que l'évaluation relève de la compétence du conseil d'administration, celui-ci est assisté en cette matière par le comité de nomination et éventuellement aussi par des experts externes.

4.12 Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (de préférence au moins une fois par an) de leur interaction avec le management exécutif. A cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an sans la présence du CEO et des autres administrateurs exécutifs.

4.13 Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du conseil d'administration pour tenir compte des changements de circonstances. Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité sur la base d'une procédure préétablie et transparente.

Ligne de conduite Une attention particulière est accordée à l'évaluation du président du conseil d'administration et des présidents des comités.

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

Ligne de conduite Le conseil d'administration s'assure de l'existence de plans adéquats pour la succession des administrateurs. Il veille à ce que toute nomination et réélection d'administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non, permettent de maintenir l'équilibre des compétences et de l'expérience en son sein.

4.15 Les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels sont publiées dans la Déclaration GE.

PRINCIPE 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES

- 5.1** Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. La prise de décisions reste une compétence collégiale du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit et publie le règlement d'ordre intérieur de chaque comité dans la Charte GE. Il décrit également la composition et le mode de fonctionnement de chaque comité dans la Déclaration GE.
- 5.2** Le conseil d'administration constitue un comité d'audit conformément au Code des sociétés. Ce comité assiste le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large du terme et respecte les dispositions reprises à l'Annexe C.
- 5.3** Le conseil d'administration constitue un comité de nomination conformément aux dispositions de l'Annexe D.
- 5.4** Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération conformément aux dispositions de l'Annexe E.
- Ligne de conduite** Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés à la condition que le comité ainsi combiné remplisse les exigences de composition du comité de rémunération.
- 5.5** Le président du conseil d'administration veille à ce que le conseil d'administration nomme les membres et le président de chaque comité. Chaque comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur.
- Ligne de conduite** La composition concrète d'un comité tient compte des besoins et qualifications nécessaires pour le fonctionnement optimal du comité.
- Ligne de conduite** Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne qui n'en fait pas partie.
- 5.6** Les comités du conseil d'administration sont habilités à demander des conseils professionnels externes aux frais de la société après en avoir informé le président du conseil d'administration.
- 5.7** Après chacune de ses réunions, chaque comité fait rapport au conseil d'administration sur ses conclusions et recommandations.

PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF

- 6.1** Le conseil d'administration arrête, en concertation étroite avec le CEO, le règlement d'ordre intérieur du management exécutif, en ce compris ses responsabilités, ses obligations, ses pouvoirs, sa composition et son mode de fonctionnement. Ce règlement d'ordre intérieur est publié dans la Charte GE.
- 6.2** Le management exécutif comprend au moins tous les administrateurs exécutifs. Lorsqu'il existe un comité de management, le management exécutif comprend également tous les membres de ce dernier, que le comité soit ou non constitué en application de l'article 524bis du Code des sociétés (comité de direction). Une liste des membres du management exécutif est publiée dans la Déclaration GE.
- 6.3** Le comité de nomination assiste le conseil d'administration pour la nomination et le plan de succession du CEO et des autres membres du management exécutif, sauf décision contraire du conseil d'administration.
- 6.4** Le conseil d'administration confie au management exécutif les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le management exécutif doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour proposer et mettre en place la stratégie de la société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.
- 6.5** Le management exécutif, au minimum :
- est chargé de la conduite de la société ;
 - met en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), basés sur le cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration, sans préjudice du rôle de suivi du conseil d'administration ;
 - soumet au conseil d'administration la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
 - prépare la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières de la société ;
 - soumet au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
 - fournit en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
 - est responsable à l'égard du conseil d'administration et lui rend compte de l'exercice de ses fonctions.
- 6.6** Des procédures claires existent pour les points suivants:
- propositions par le management exécutif de décisions à prendre par le conseil d'administration ;
 - prise de décisions par le management exécutif;
 - rapport au conseil d'administration sur les décisions clés prises par le management exécutif;
 - évaluation du CEO et des autres membres du management exécutif.

Ces procédures sont revues et adaptées, si nécessaire, pour assurer l'exercice efficace des pouvoirs et des obligations respectifs du conseil d'administration et du management exécutif.

Ligne de conduite Les pouvoirs de représentation de la société, exercés par un manager exécutif seul ou conjointement, ainsi que leur étendue et leurs limitations, sont définis clairement compte tenu de la manière dont le conseil d'administration a confié la gestion au management exécutif et des dispositions applicables du Code des sociétés. Toutes les personnes concernées doivent connaître en détail l'étendue de ces pouvoirs.

- 6.7** Chaque membre du management exécutif organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société. Les transactions entre la société et ses managers exécutifs sont conclues aux conditions normales du marché.
- 6.8** La politique établie par le conseil d'administration conformément à la disposition 3.6. s'applique également aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et ses managers exécutifs.

PRINCIPE 7. LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE

- 7.1** Le niveau de rémunération est suffisant pour attirer, garder et motiver des administrateurs et managers exécutifs ayant le profil défini par le conseil d'administration.
- 7.2** La société établit un rapport de rémunération. Ce rapport de rémunération constitue une section spécifique de la Déclaration GE.
- 7.3** La société publie dans son rapport de rémunération : une description de la procédure interne adoptée pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et pour (ii) fixer le niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs.
- 7.4** La société publie également dans son rapport de rémunération une déclaration sur la politique de rémunération adoptée pour les managers exécutifs. Tout changement significatif apporté à cette politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, doit être explicitement mis en évidence dans le rapport de rémunération.
- 7.5** Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

- 7.6** La rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du conseil d'administration, de président ou de membre des comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions.
- 7.7** Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.
- 7.8** Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou par ses filiales est publié, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération.

Rémunération des administrateurs exécutifs et des managers exécutifs

- 7.9** Le niveau et la structure des rémunérations des managers exécutifs sont tels qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.
- 7.10** Si un manager exécutif est également membre du conseil d'administration, des informations relatives au montant de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité sont publiées dans le rapport de rémunération.

7.11 Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société.

7.12 Lorsque les managers exécutifs remplissent les conditions pour toucher une rémunération liée aux performances de la société ou de ses filiales, les critères pour l'évaluation des performances au regard des objectifs, avec indication de la période d'évaluation, sont publiés dans le rapport de rémunération. Cette information est indiquée de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise.

7.13 Les plans prévoyant de rémunérer les managers exécutifs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'assemblée générale. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan.

Ligne de conduite En principe, les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement et les options ne peuvent pas être exercées moins de trois ans après leur attribution.

7.14 Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales, est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit:

- a) rémunération de base;
- b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
- d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.

7.15 Le montant global des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit:

- a) rémunération de base ;
- b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
- d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.

7.16 Pour le CEO et les autres managers exécutifs, le rapport de rémunération contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

Contrat du CEO et des autres managers exécutifs

7.17 Le conseil d'administration approuve les contrats de nomination du CEO et des autres managers exécutifs après avis du comité de rémunération. Les contrats conclus à partir du 1er juillet 2009 font référence aux critères à prendre en considération lors de la fixation de la rémunération variable. Le contrat contient des dispositions spécifiques concernant la cessation anticipée de fonctions.

Indemnité de départ

7.18 À partir du 1er juillet 2009, tout contrat conclu avec la société ou ses filiales relatif à la rémunération du CEO ou de tout autre manager exécutif spécifie que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée n'excède pas 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable.

Le conseil d'administration peut envisager d'accorder une indemnité de départ plus élevée à la suite d'une recommandation du comité de rémunération. Une telle indemnité de départ plus élevée est limitée au maximum à 18 mois de rémunération de base et de rémunération variable. Le contrat spécifie quand cette indemnité de départ plus élevée peut être payée. Le conseil d'administration justifie cette indemnité de départ plus élevée dans le rapport de rémunération.

Ligne de conduite La composante de la rémunération de base est fondée sur la rémunération mensuelle payée le dernier mois précédant la cessation des fonctions. La composante variable de la rémunération est fixée contractuellement. Elle est basée sur une indemnité variable effectivement payée au cours du contrat. Par exemple, elle peut se fonder sur la rémunération variable de l'année précédente ou sur la valeur moyenne de la rémunération variable payée sur un nombre spécifique d'années précédentes.

Ligne de conduite Une indemnité de départ plus élevée peut être octroyée, notamment, dans les cas suivants: départ pour cause de fusion, de changement de contrôle ou de modification de stratégie ; droit acquis à un préavis au sein de la société ; nombre d'années de service du candidat dans sa fonction précédente ; condition nécessaire pour obtenir l'accord du candidat.

Le contrat spécifie que l'enveloppe de départ ne doit pas prendre en considération la rémunération variable, ni dépasser 12 mois de rémunération de base si le CEO ou le manager exécutif sortant n'a pas répondu aux critères de performance mentionnés dans le contrat.

PRINCIPE 8. LA SOCIÉTÉ ENGAGÉE AVEC LES ACTIONNAIRES ET ACTIONNAIRES POTENTIELS UN DIALOGUE BASÉ SUR LA COMPRÉHENSION MUTUELLE DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES

8.1 La société assure un traitement égal des actionnaires et respecte leurs droits.

Communication avec les actionnaires et actionnaires potentiels

8.2 La société élabore une politique de publication et de communication promouvant un dialogue effectif avec les actionnaires et actionnaires potentiels.

8.3 La société veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. La société consacre une partie distincte de son site internet à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Cette partie comporte également un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales. Les statuts et la Charte GE sont disponibles à tout moment.

8.4 Dans sa Charte GE, la société publie l'identité des principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et de leurs droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants. La société publie aussi les autres relations directes et indirectes entre elle-même et ses principaux actionnaires.

Assemblée générale des actionnaires

8.5 La société encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. L'assemblée générale sert à communiquer avec les actionnaires. Les actionnaires qui ne peuvent pas être présents doivent pouvoir voter in absentia, par exemple par procuration.

Ligne de conduite A cet égard, la société prend également en considération la manière dont les actionnaires non résidents peuvent exercer leurs droits. Eu égard au cadre légal existant, la société examine si l'utilisation de technologies de communication peut offrir des solutions pour résoudre certains problèmes pratiques et s'il est possible de développer une approche adéquate à cet effet.

Ligne de conduite La société examine avec des intermédiaires financiers les moyens d'augmenter la participation à l'assemblée générale.

Ligne de conduite La société demande aux actionnaires institutionnels et à leurs agences de vote (voting agency) des explications sur leur comportement de vote.

8.6 La société rend les informations utiles accessibles par le biais de son site internet avant l'assemblée générale.

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

8.8 Le seuil à partir duquel un actionnaire peut soumettre des propositions à l'assemblée générale ne peut pas dépasser 5% du capital.

8.9 Le président dirige l'assemblée générale et prend les mesures nécessaires pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par les actionnaires. Lors de l'assemblée générale, les administrateurs répondent aux questions relatives au rapport annuel et aux points portés à l'ordre du jour.

Ligne de conduite Sous la conduite du président du conseil d'administration, les administrateurs répondent à ces questions dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou à son personnel de cette société.

8.10 La société publie les résultats des votes et le procès-verbal de l'assemblée générale sur son site internet aussitôt que possible après l'assemblée générale.

Sociétés ayant un ou plusieurs actionnaire(s) de contrôle

8.11 Dans les sociétés ayant un ou plusieurs actionnaire(s) de contrôle, le conseil d'administration veille à ce que celui-ci (ceux-ci) use(nt) judicieusement de sa (leur) position et qu'il(s) respecte(nt) les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires. Le conseil d'administration encourage le(s) actionnaire(s) de contrôle à respecter le présent Code.

Actionnaires

8.12 Etant donné que la mise en application de l'approche souple «se conformer ou expliquer» du présent Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le conseil d'administration prend les mesures nécessaires pour encourager les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Le conseil d'administration veille à ce que les actionnaires, institutionnels et autres, pondèrent tous les facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée.

8.13 Le conseil d'administration veille à assurer la prise en considération attentive par les actionnaires des explications qu'il leur donne concernant les aspects pour lesquels la société n'applique pas les recommandations du présent Code et les encourage à se forger un jugement en connaissance de cause. Si les actionnaires n'acceptent pas la position adoptée par la société, le conseil d'administration engage le dialogue avec ceux-ci, en soulignant les spécificités de la société, notamment sa taille, la complexité de ses activités ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

PRINCIPE 9. LA SOCIETE ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- 9.1** La société établit une Charte GE décrivant tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus par les dispositions de l'Annexe F, 9.1./1.
- 9.2** La Charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment la gouvernance d'entreprise de la société. Elle est disponible sur le site internet de la société et indique la date de la dernière mise à jour.
- 9.3** La société établit une Déclaration GE dans son rapport annuel, décrivant tous les événements pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Cette Déclaration GE est comprise dans une section spécifique du rapport annuel et contient au moins les informations énumérées dans l'Annexe F, 9.3./1-2.
- 9.4** La société indique, à la fois, dans sa Déclaration GE et dans sa Charte GE, qu'elle a adopté le présent Code comme son code de référence. Si la société ne s'est pas totalement conformée à une ou plusieurs dispositions du présent Code, elle en explique les raisons dans la Déclaration GE («se conformer ou expliquer»).

ANNEXES

Annexe A. Critères d'indépendance

2.4./1 Tous les administrateurs indépendants nommés en vertu du Code des sociétés répondent aux critères suivants (article 526ter C. soc.) :

- 1) *Durant une période de cinq années précédant sa nomination, ne pas avoir exercé un mandat de membre exécutif du conseil d'administration, ou une fonction de membre du comité de direction ou de délégué à la gestion journalière, ni auprès de la société, ni auprès d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 C. soc.) ;*
- 2) *Ne pas avoir siégé au conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans ;*
- 3) *Durant une période de trois années précédant sa nomination, ne pas avoir fait partie du personnel de direction (au sens 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 (au sens de l'article 11 C. soc.) ;*
- 4) *Ne pas recevoir, ni avoir reçu, de rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 C. soc.), en dehors des tantièmes et honoraires éventuellement perçus comme membre non exécutif du conseil d'administration ;*
- 5) (a) *Ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ;*
(b) *si l'administrateur indépendant détient des droits sociaux qui représentent une quotité inférieure à 10% :*
 - *par l'addition des droits sociaux avec ceux détenus dans la même société par des sociétés dont l'administrateur indépendant a le contrôle, ces droits sociaux ne peuvent atteindre un dixième du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société ; ou*
 - *les actes de disposition relatifs à ces actions ou l'exercice des droits y afférents ne peuvent être soumis à des stipulations conventionnelles ou à des engagements unilatéraux auxquels l'administrateur indépendant a souscrit ;*(c) *Ne représenter en aucune manière un actionnaire rentrant dans les conditions du présent point 5).*
- 6) *Ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.), ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, de membre du conseil d'administration ou de membre du personnel de direction (au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), d'une société ou personne entretenant une telle relation ;*
- 7) *Ne pas avoir été au cours des trois dernières années, associé ou salarié de l'auditeur externe, actuel ou précédent, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.) ;*
- 8) *Ne pas être administrateur exécutif d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la société siège en tant que membre non exécutif du conseil d'administration, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;*

9) *N'avoir, ni au sein de la société, ni au sein d'une société ou d'une personne liée à celle-ci (au sens de l'article 11 du C. soc.), ni conjoint ni cohabitant légal, ni parents ni alliés jusqu'au deuxième degré exerçant un mandat d'administrateur, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou se trouvant dans un des autres cas définis aux points 1) à 8).*

2.4./2 Nonobstant la disposition 2.4./1., les administrateurs indépendants nommés conformément à l'art. 524, §4 C. soc. avant l'entrée en vigueur de l'article 526ter C. soc. (8 janvier 2009), demeurent indépendants jusqu'à leur réélection ou jusqu'au 1er juillet 2011 au plus tard.

2.4./3 Tous les autres administrateurs indépendants au sens du présent Code doivent répondre aux critères repris dans la disposition 2.4./1, ci-dessus.

Annexe B. Transactions sur instruments financiers de la société et conformité aux règles belges sur l'abus de marché

3.7./1 Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles [ci-après, le «règlement de transaction» (dealing code)] régissant les transactions et la publicité de telles transactions portant sur les actions de la société ou des instruments dérivés ou d'autres instruments financiers liés à celles-ci (ci-après, «les instruments financiers de la société») effectuées pour compte propre par des administrateurs et d'autres personnes exerçant des responsabilités dirigeantes. Le règlement de transaction précise quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.

Ligne de conduite Le règlement de transaction fixe les limites pour l'exécution de transactions sur les instruments financiers de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers («période fermée») ou toute autre période considérée comme sensible («période d'interdiction»).

Ligne de conduite Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un compliance officer dont les obligations et les responsabilités sont définies par le règlement de transaction. Le compliance officer a au moins pour mission de vérifier le respect du règlement de transaction par les administrateurs et les autres personnes exerçant des responsabilités dirigeantes.

Ligne de conduite Le règlement de transaction dispose qu'avant toute transaction portant sur les instruments financiers de la société, un administrateur ou une autre personne exerçant des responsabilités dirigeantes informe au moins le compliance officer de la transaction qu'il envisage d'effectuer.

Ligne de conduite Lorsqu'un administrateur ou une autre personne exerçant des responsabilités dirigeantes effectue une transaction sur les instruments financiers de la société et que le compliance officer a été informé, la transaction sera rendue publique conformément au règlement de transaction.

3.7./2 Le conseil d'administration désigne également les autres personnes auxquelles s'appliquent les présentes règles.

Annexe C. Comité d'audit

- 5.2./1** Le conseil d'administration constitue un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs (cfr. art.526bis, §1-2 C. soc.).
- 5.2./2** Les sociétés répondant aux exigences de l'article 526bis, §3 C. soc. peuvent autoriser que les fonctions attribuées au comité d'audit soient exercées par le conseil d'administration dans son ensemble, à condition qu'au cas où le président du conseil d'administration est un membre exécutif, il ne préside pas le conseil d'administration lorsque celui-ci agit en qualité de comité d'audit (cfr. art. 526bis, §3 C. soc.).
- 5.2./3** Sans préjudice du 5.2./2, le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.
- 5.2./4** Au moins la majorité des membres du comité d'audit est indépendante. Au moins un des membres est compétent en matière de comptabilité et d'audit.
- 5.2./5** Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences nécessaires suffisantes à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière de comptabilité, d'audit et de finance.
- 5.2./6** *Sans préjudice des missions légales du conseil d'administration, le comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :*
- *suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;*
 - *suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;*
 - *s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;*
 - *suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par [l'auditeur externe] ; et*
 - *examen et suivi de l'indépendance de [l'auditeur externe], en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à la société (art. 526bis, §4, al. 1er, a-e C. soc.).*
- 5.2./7** Le conseil d'administration détermine tout rôle additionnel confié au comité d'audit.
- 5.2./8** *Le comité d'audit fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par celui-ci des comptes annuels, des comptes consolidés et, le cas échéant, des états financiers résumés destinés à la publication (art. 526bis, §4, al.2 C. soc.).*
- 5.2./9** Le comité d'audit rend également régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches 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.
- 5.2./10** Les sociétés-mères s'assurent que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits couvrent le groupe dans son ensemble.

Processus d'élaboration de l'information financière

5.2./11 Lors du contrôle du processus d'élaboration de l'information financière, le comité d'audit examine, en particulier la pertinence et la cohérence des normes comptables appliquées par la société et son groupe. Ceci comprend les critères de consolidation des comptes des sociétés dans le groupe.

Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière.

L'examen couvre l'information périodique avant qu'elle ne soit publiée. Il est basé sur un programme d'audit adopté par le comité d'audit.

5.2./12 Le management exécutif informe le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles. Il convient, à cet égard, de prêter une attention particulière tant à l'existence qu'à la justification de toute activité exercée par la société dans des centres offshore et/ou par le biais de structures spécifiques (special purpose vehicles).

5.2./13 Le comité d'audit discute les questions importantes en matière d'élaboration de l'information financière avec tant le management exécutif que l'auditeur externe.

Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

5.2./14 Le contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif, est effectué, au moins une fois par an, afin de s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et communiqués conformément au cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration.

5.2./15 Le comité d'audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la Déclaration GE.

5.2./16 Le comité d'audit examine les dispositifs spécifiques en place que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets. Au besoin, des mécanismes sont adoptés pour permettre une enquête proportionnée et indépendante à ce sujet ainsi que pour en assurer le suivi approprié et permettre au personnel d'informer directement le président du comité d'audit.

Audit interne

5.2./17 Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place. Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société. Si la société n'a pas de fonction d'audit interne, la nécessité d'en créer une est évaluée au moins annuellement.

5.2./18 Le comité d'audit examine le programme de travail de l'auditeur interne en tenant compte de la complémentarité entre la fonction de l'audit interne et celle de l'audit externe. Il reçoit les rapports d'audit interne ou un résumé périodique de ceux-ci.

5.2./19 En particulier, le comité d'audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la réélection et la révocation du responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le management tient compte des conclusions et des recommandations du comité.

Audit externe

- 5.2./20** Le comité d'audit soumet au conseil d'administration une proposition sur la sélection, la nomination et la réélection de l'auditeur externe ainsi que sur les conditions de son engagement. Le conseil d'administration soumet une proposition pour approbation aux actionnaires.
- 5.2./21** La proposition du comité d'audit sur la nomination de l'auditeur externe est mentionnée dans l'ordre du jour de l'assemblée générale. Il en va de même pour la proposition de renouvellement de son mandat. (cfr. art. 130 C. soc., art. 533 C. soc.)
- 5.2./22** *L'auditeur externe :*
- *confirme chaque année par écrit au comité d'audit son indépendance par rapport à la société ;*
 - *communique chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à la société ;*
 - *examine avec le comité d'audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, consignées par lui. (art. 526bis, §6 C. soc.)*
- 5.2./23** Le comité d'audit reçoit un rapport de l'auditeur externe décrivant toutes les relations entre l'auditeur externe, d'une part, et la société et son groupe, d'autre part.
- 5.2./24** Le comité d'audit contrôle aussi la nature et l'étendue des services additionnels qui ont été fournis. Le comité d'audit propose au conseil d'administration et applique une politique formelle précisant les types de services additionnels qui sont :
- exclus ;
 - autorisés après examen par le comité ; et
 - autorisés d'office compte tenu des exigences spécifiques du Code des sociétés.
- 5.2./25** *Sans préjudice des dispositions légales prévoyant des rapports ou avertissements du commissaire à des organes administratifs de la société, l'auditeur externe 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 faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information financière. (art. 526bis, §5 C. soc.)*
- 5.2./26** Le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le management tient compte de la lettre de recommandations que lui adresse l'auditeur externe.
- 5.2./27** Le comité d'audit enquête sur les questions ayant conduit à la démission de l'auditeur externe et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Fonctionnement du comité d'audit

- 5.2./28** Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. Il réexamine régulièrement (et au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

- 5.2./29** Au moins deux fois par an, le comité d'audit rencontre les auditeurs externe et interne pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de son règlement d'ordre intérieur et sur tout autre problème mis en évidence par le processus d'audit et, en particulier, les faiblesses significatives du contrôle interne.
- 5.2./30** Le comité d'audit décide si et, le cas échéant, quand le CEO, le directeur financier (ou les cadres supérieurs responsables des questions financières, comptables et budgétaires), l'auditeur interne et l'auditeur externe assistent à ses réunions. Le comité d'audit est autorisé à rencontrer toute personne compétente en l'absence de tout manager exécutif.
- 5.2./31** En plus de leurs relations de travail effectives avec le management exécutif, l'auditeur interne et l'auditeur externe ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit doit leur servir de principale interface. L'auditeur externe et le responsable de l'équipe d'audit interne peuvent s'adresser directement et sans limitation au président du comité d'audit et au président du conseil d'administration.

Annexe D. Comité de nomination

5.3./1 Le conseil d'administration constitue un comité de nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants.

5.3./2 Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.

5.3./3 Le président du conseil d'administration peut être associé à la discussion mais ne préside pas le comité de nomination lorsque celui-ci est appelé à traiter de la désignation de son successeur.

5.3./4 Le comité de nomination formule des recommandations au conseil d'administration concernant la nomination des administrateurs, du CEO et des autres membres du management exécutif.

Ligne de conduite Le rôle du comité de nomination est de veiller à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement.

Ligne de conduite Plus particulièrement, le comité de nomination, au minimum:

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

5.3./5 Le comité de nomination examine les propositions faites par des parties concernées, y compris le management et les actionnaires. En particulier, le CEO est habilité à soumettre des propositions au comité de nomination, et à être dûment consulté par celui-ci, surtout pour les questions relatives aux administrateurs exécutifs ou au management exécutif.

5.3./6 Le comité de nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations. Il réexamine régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

Annexe E. Comité de rémunération

- 5.4./1** Le conseil d'administration constitue un comité de rémunération composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité au moins de ses membres est indépendante. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.
- 5.4./2** Le comité de rémunération fait des propositions au conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.
- 5.4./3** Le comité de rémunération fait des propositions au conseil d'administration sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs, y compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.
- 5.4./4** Le comité de rémunération soumet un rapport de rémunération au conseil d'administration.
- 5.4./5** Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.
- 5.4./6** Le comité de rémunération rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches.
- 5.4./7** Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des autres membres du management exécutif.
- 5.4./8** Le comité de rémunération réexamine régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires.

Annexe F. Exigences de publicité

[Les numéros entre parenthèses renvoient aux dispositions du Code.]

La Charte GE

9.1./1 La Charte GE comprend au moins :

- une description de la structure de gouvernance de la société, avec le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration [Principe 1, 1.1, 2.9] ;
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles – entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs – qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales concernant les conflits d'intérêts [3.6], [6.8] ;
- les mesures prises par la société afin de se conformer aux règles belges en matière d'abus de marché [3.7] ;
- le règlement d'ordre intérieur de chaque comité [5.1] ;
- le règlement d'ordre intérieur du management exécutif [6.1] ;
- l'identité des principaux actionnaires avec une description de leurs droits de vote et droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des accords d'actionnaires existants [8.4] ;
- toutes les autres relations directes et indirectes entre la société et ses principaux actionnaires [8.4] ;
- une déclaration établissant que la société adopte le présent Code comme son code de référence [9.4].

La Déclaration GE

9.3./1 La Déclaration GE du rapport annuel comprend au moins les informations suivantes :

- une déclaration établissant que la société adopte le présent Code comme son code de référence [9.4] ;
- dans l'hypothèse où la société ne s'est pas totalement conformée au présent Code, une indication des dispositions du Code auxquelles elle ne s'est pas conformée au cours de l'exercice et une explication de ses raisons [9.4] ;
- une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société [1.3] ;
- une description de la composition et du mode de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, comprenant au moins :
 - une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants [2.1] [2.4] ;
 - une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance [2.4] ;
 - un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration et de ses comités, y compris le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs [2.8] ;
 - une liste des membres des comités du conseil d'administration [5.1] [5.2] [5.3] [5.4] ;
 - le cas échéant, les raisons pour lesquelles la nomination du précédent CEO comme président du conseil d'administration est conforme aux meilleurs intérêts de la société [4.7] ; et
 - une liste des membres du management exécutif [6.2] ;

- des commentaires sur l'application de la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions et autres relations contractuelles - entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs - qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales concernant les conflits d'intérêts [3.6.], [6.8] ;
- une information sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels [4.15] ;
- les principales caractéristiques des bonus accordés sous la forme d'actions, d'options ou de tout autre droit d'acquérir des actions, tels qu'ils ont été approuvés par l'assemblée générale ou soumis à celle-ci [7.13].

9.3./2. La Déclaration GE comprend également un rapport de rémunération contenant au moins les informations suivantes [7.2] :

- une description de la procédure interne adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport, pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et pour (ii) fixer le niveau de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs [7.3] ;
- une déclaration sur la politique de rémunération des managers exécutifs de la société adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, qui contient au moins les informations suivantes [7.4] :
 - a) les principes de base de la rémunération, avec indication de la relation entre rémunération et performances ;
 - b) l'importance relative des différentes composantes de la rémunération ;
 - c) les caractéristiques des primes de performances en actions, options ou autres droits d'acquérir des actions ;
 - d) toute modification importante de la politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport ;
- sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement à chaque administrateur non exécutif par la société ou ses filiales [7.8] ;
- si un manager exécutif fait également partie du conseil d'administration, des informations sur le montant des rémunérations qu'il reçoit en cette qualité [7.10] ;
- si les managers exécutifs remplissent les conditions pour toucher une rémunération liée aux performances de la société ou de ses filiales, les critères pour l'évaluation des performances au regard des objectifs, avec indication de la période d'évaluation. Cette information est indiquée de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise [7.12] ;
- le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales. Cette information est ventilée comme suit :
 - a) rémunération de base ;
 - b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
 - c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
 - d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication [7.14] ;

- sur une base globale, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales. Cette information est ventilée comme suit :
 - a) rémunération de base ;
 - b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
 - c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et
 - d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes.

Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication [7.15] ;

- sur une base individuelle, pour chaque manager exécutif, le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou de tous autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel [7.16] ;
- A partir du 1er juillet 2009, si le contrat de nomination du CEO ou de tout autre manager exécutif contient une clause d'indemnité de départ excédant 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable mais sans dépasser 18 mois, une spécification, sur une base individuelle, des cas où une telle indemnité de départ plus élevée peut être payée ainsi que la justification de cette indemnité de départ plus élevée [7.18].

COMPOSITION DE LA COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

La Commission est composée des personnes suivantes

Président

Herman Daems

- président, conseil d'administration, Gimv
- président, conseil d'administration, Fortis Banque
- président, conseil d'administration, Barco

Membres

Marco Becht

- executive director, European Corporate Governance Institute
- professeur de Finances et d'Economie, Ecares, Université Libre de Bruxelles

Pierre-Olivier Beckers

- administrateur délégué, président du comité exécutif, Delhaize Group
- président, Association internationale de distributeurs alimentaires
- président, Comité olympique interfédéral belge

Didier Bellens

- président et chief executive officer, Belgacom

Pierre P. Berger

- président, Institut des Réviseurs d'Entreprises

Karel Boone

- président honoraire, Fédération des entreprises de Belgique
- président, conseil d'administration, Lotus Bakeries
- président, conseil d'administration, UCB

Bruno Colmant

- président et administrateur délégué, Euronext Brussels
- professeur invité à l'UCL et la Vlerick Management School

Xavier Dieux

- avocat et professeur à l'ULB

Koen Geens

- avocat et professeur à la KUL

Philippe Lambrecht

- administrateur-secrétaire général, Fédération des entreprises de Belgique
- professeur à l'UCL
- secrétaire de la Commission

Thomas Leysen

- président, Fédération des entreprises de Belgique
- président, Umicore
- président, Corelio

Axel Miller

- associé-administrateur, Petercam
- président, conseil d'administration, Carmeuse

Aloïs Michiels

- président, conseil d'administration, Solvay

Jean-Paul Servais

- président, comité de direction, Commission Bancaire, Financière et des Assurances
- président, Conseil supérieur des Professions économiques

Robert Tollet

- président, Conseil Central de l'Economie

Emiel Van Broekhoven

- professeur ordinaire émérite, Université d'Anvers
- administrateur, Vlaamse federatie van beleggingsclubs en beleggers

Hugo Vandamme

- président de l'Association belge des sociétés cotées
- président, conseil d'administration, Roularta Media Group et Alfacam
- vice-président, conseil d'administration, Picanol

Lutgart Van den Berghe

- executive director, GUBERNA
- professeur extraordinaire Corporate Governance à l'Université de Gand et à l'Ecole de management Vlerick Louvain Gand
- administrateur, Belgacom

Luc Vansteenkiste

- président honoraire, Fédération des entreprises de Belgique
- administrateur délégué, Recticel
- président, conseil d'administration, Spector Photo Group

La Commission est assistée par un Groupe de Travail Permanent, composé de :

○ Philippe Lambrecht, Président

- Christine Darville, responsable du département juridique, Fédération des entreprises de Belgique
- Anne-Sophie Pijcke, responsable Legal and Regulation Affairs, Euronext Brussels
- Astrid Rubens, assistante à la recherche, GUBERNA
- David Szafran, secrétaire général, Institut des Réviseurs d'Entreprises
- Lutgart Van den Berghe, executive director, GUBERNA

Thierry Lhoest, directeur adjoint, CBFA, assiste aux réunions du GTP.

La Commission exprime également sa reconnaissance aux personnes suivantes pour leur contribution au travail du Groupe de Travail Permanent :

- Sonja D'Hollander, conseiller, CBFA
- Nathalie Houyoux, conseiller adjoint, Institut des Réviseurs d'Entreprises
- Fleur Longfils, conseiller adjoint, Fédération des entreprises de Belgique
- Isabel Lopez Martinez, conseiller juridique, Euronext Brussels

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID,
ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG**

N. 2010 — 2173

[2010/202599]

2 JUNI 2010. — Koninklijk besluit waarbij algemeen verbindend wordt verklaard de collectieve arbeidsovereenkomst van 1 september 2009, gesloten in het Paritair Comité voor het havenbedrijf, houdende de verlenging van sommige collectieve arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur (1)

ALBERT II, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op de wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités, inzonderheid op artikel 28;

Gelet op het verzoek van het Paritair Comité voor het havenbedrijf; Op de voordracht van de Minister van Werk,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

Artikel 1. Algemeen verbindend wordt verklaard de als bijlage overgenomen collectieve arbeidsovereenkomst van 1 september 2009, gesloten in het Paritair Comité voor het havenbedrijf, houdende de verlenging van sommige collectieve arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur.

Art. 2. De Minister bevoegd voor Werk is belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Nice, 2 juni 2010.

ALBERT

Van Koningswege :

De Vice-Eerste Minister
en Minister van Werk en Gelijke Kansen,
belast met het Migratie- en asielbeleid,
Mevr. J. MILQUET

Nota

(1) Verwijzing naar het *Belgisch Staatsblad* :

Wet van 5 december 1968, *Belgisch Staatsblad* van 15 januari 1969.

**SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI,
TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE**

F. 2010 — 2173

[2010/202599]

2 JUIN 2010. — Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail du 1^{er} septembre 2009, conclue au sein de la Commission paritaire des ports, portant la prolongation de certaines conventions collectives de travail de durée déterminée (1)

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, notamment l'article 28;

Vu la demande de la Commission paritaire des ports; Sur la proposition de la Ministre de l'Emploi,

Nous avons arrêté et arrêtons :

Article 1^{er}. Est rendue obligatoire la convention collective de travail du 1^{er} septembre 2009, reprise en annexe, conclue au sein de la Commission paritaire des ports, portant la prolongation de certaines conventions collectives de travail de durée déterminée.

Art. 2. La Ministre qui a l'Emploi dans ses attributions est chargée de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Nice, le 2 juin 2010.

ALBERT

Par le Roi :

La Vice-Première Ministre
et Ministre de l'Emploi et de l'Egalité des chances,
chargée de la Politique de migration et d'asile,
Mme J. MILQUET

Note

(1) Référence au *Moniteur belge* :

Loi du 5 décembre 1968, *Moniteur belge* du 15 janvier 1969.