



## CHARTER DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### PREAMBULE

ORANGE BELGIUM SA/NV (la « Société ») a pris connaissance du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (« CGE ») et confirme sa volonté d'adopter ce code en tant que code de référence tout en tenant compte de sa situation particulière et de ses besoins spécifiques.

Cette Charte GE est basée sur les dispositions du CGE et a été approuvée par le Conseil le 27 novembre 2019. Cette Charte GE entre en vigueur le 6 mai 2020 et remplace la version précédente à partir de cette date. Il s'agit d'un supplément aux dispositions sur la gouvernance d'entreprise telles que contenues dans toute disposition légale applicable (en ce compris le Code des sociétés et des associations) et les statuts de la Société.

Cette Charte GE peut être modifiée par le Conseil à tout moment et sans notification préalable. La Société peut décider de déroger au CGE sur certains points, à condition que pareilles dérogations soient déclarées et justifiées dans la Déclaration GE de la Société. En outre, conformément au Principe 10 du CGE, une description de ces éventuelles dérogations est soumise au Conseil au moins une fois par an afin de vérifier la qualité des explications données. Le Conseil approuve les explications fournies pour les éventuelles dérogations et les cautionne. Le cas échéant, les explications sont soumises à l'Assemblée Générale lorsque la Déclaration GE lui est présentée.

En cas de contradiction entre une disposition de cette Charte GE et une disposition légale ou statutaire (plus stricte), cette dernière disposition prévaut. En cas de nullité d'une ou de plusieurs dispositions de cette Charte GE, cette nullité n'affectera pas la validité des autres dispositions. La Société peut remplacer les dispositions nulles par des dispositions valides dont l'effet, au vu du contenu et de l'objectif de cette Charte GE, correspond le plus possible à celui des dispositions invalides.

Toute information que la Société est tenue de publier en vertu de dispositions légales, du CGE ou de cette Charte GE sera divulguée et mise à jour sur une partie séparée et clairement reconnaissable du site Internet de la Société. Toute modification à la Charte GE sera également immédiatement annoncée sur le site Internet de la Société en indiquant explicitement la date de la dernière mise-à-jour.

Cette Charte GE est complétée par un certain nombre d'annexes, qui en font partie intégrante:

- Annexe I: Règlement d'ordre intérieur du Conseil;
- Annexe II: Règlement d'ordre intérieur du Management Exécutif;
- Annexe III: Règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit et de Gestion des Risques;
- Annexe IV: Règlement d'ordre intérieur du Comité de Rémunération et de Nomination;
- Annexe V: Code de Conduite concernant les transactions sur titres;
- Annexe VI: Choix de Gouvernance et Dérogations au CGE.

## DEFINITIONS

Dans cette Charte GE, les termes suivants ont les significations mentionnées ci-après:

**Administrateur** désigne un membre du Conseil.

**Assemblée Générale** désigne l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

**CEO** désigne le *Chief Executive Officer* de la Société, à savoir la personne chargée de la gestion journalière de la Société.

**CGE** désigne le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, tel que repris dans l'Arrêté Royal du 12 mai 2019 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées et publié au Moniteur belge en date du 17 mai 2019.

**Charte GE** désigne la présente Charte de Gouvernance d'Entreprise (et toutes ses annexes).

**Code de Conduite** désigne l'ensemble de règles à propos de transactions impliquant des actions émises par la Société ou des instruments dérivés ou d'autres instruments financiers liés et réalisées par des Administrateurs, des membres du Management Exécutif et d'autres personnes déterminées.

**Comité** désigne, à l'égard du Conseil, tout comité du Conseil tel que visé au point II.2. de la Charte GE.

**Comité d'Audit et de Gestion des Risques** désigne le Comité constitué conformément au point II.2.2 de la Charte GE.

**Comité de Rémunération et de Nomination** désigne le Comité constitué conformément au point II.2.3 de la Charte GE.

**Commissaire** désigne le commissaire de la Société qui est chargé, conformément au livre III du Code des sociétés et des associations, du contrôle des Comptes Annuels et Comptes Consolidés.

**Compliance Officer** désigne le compliance officer de la Société chargé de superviser le respect du Code de Conduite et des matières qui y sont précisées.

**Comptes Annuels** désignent les comptes annuels de la Société tels que visés à l'article 3:1 du Code des sociétés et des associations.

**Comptes Consolidés** désignent les comptes consolidés tels que visés à l'article 3:23 du Code des sociétés et des associations.

**Conseil** désigne le conseil d'administration de la Société.

**Déclaration GE** désigne la partie du Rapport Annuel de la Société telle que visée à l'article 3:6 §2 et §3 du Code des sociétés et des associations.

**Directeur Audit, Internal Control & Risk (« Directeur ACR »)** désigne le directeur en charge des activités d'audit interne, de contrôle interne, de gestion des risques et de fraude et revenue assurance. Le Directeur ACR est rattaché au CEO et, pour des raisons d'indépendance et d'intégrité, rapporte fonctionnellement au Comité d'Audit sur les sujets relevant de l'audit interne.

**Filiale** a la signification telle que prévue à l'article 1:15 du Code des sociétés et des associations.

**Management Exécutif** désigne le CEO et les personnes, qui font directement rapport au CEO et qui sont à la tête d'un département de la Société.

**Politique de Rémunération** désigne la politique de rémunération telle que visée à l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations.

**Président du Conseil** désigne la personne nommée par les Administrateurs pour assumer la fonction de président du Conseil.

**Rapport Annuel** désigne le rapport de gestion de la Société établi par le Conseil et qui comporte notamment les informations requises par les articles 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations.

**Rapport de Rémunération** désigne le rapport de rémunération tel que visé à l'article 3:6 §3 du Code des sociétés et des associations.

**Secrétaire** désigne la personne désignée secrétaire de la Société conformément au point II.8. de l'Annexe I de la Charte GE.

**Société** désigne la société de droit belge ORANGE BELGIUM SA/NV, ayant son siège social à 1140 Bruxelles, Avenue du Bourget 3, numéro d'entreprise 0456.810.810 (RPM Bruxelles).

**Vice-Président** désigne la personne nommée par les Administrateurs pour assumer la fonction de vice-président du Conseil.

Hormis lorsque cela ressort autrement du contexte, il est entendu que dans cette Charte GE:

- les termes et expressions au singulier se rapportent également au pluriel et inversement;
- les termes et expressions au masculin se rapportent également au féminin et inversement;
- un renvoi à une disposition légale entend le renvoi à une telle disposition légale tout en prenant en considération toutes les modifications, extensions et réglementations de substitution qui seraient d'application le cas échéant;
- toute disposition basée sur une disposition légale dont l'entrée en vigueur est différée par rapport à l'entrée en vigueur de la Charte GE ne sera d'application qu'à dater de l'entrée en vigueur de la disposition légale concernée.

Les titres des sections et les autres titres de cette Charte GE ne sont repris que par souci de clarté et ne font nullement partie de la Charte GE à des fins d'interprétation.

## **I. STRUCTURE**

La Société est une société anonyme de droit belge qui est cotée au sens de l'article 1:11 du Code des sociétés et des associations. Les actions de la Société sont cotées sur Euronext Bruxelles.

La Société fait partie d'un groupe international de sociétés dont la société mère ultime est ORANGE SA. Le Conseil encourage ORANGE SA, son actionnaire de référence, à respecter le CGE. Par ailleurs, ORANGE SA est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A) et sur le New York Stock Exchange (NYSE) sous la forme de « American Depositary Shares » (ADS). Par conséquent, la Société fournit certaines informations à ORANGE SA à des fins de consolidation et aligne sa politique en matière de communication financière et de procédures «compliance» et gestion des risques sur celle d'ORANGE SA.

La Société adopte une structure de gouvernance moniste (« One-tier »). Le Conseil est donc responsable de la conduite générale des affaires de la Société et répond de sa gestion devant l'Assemblée Générale. Au moins une fois tous les cinq ans, le Conseil évalue si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée.

## **II. CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **1. Conseil d'administration**

#### **1.1 Introduction**

Le Conseil est un organe collégial et constitue le plus haut organe de décision de la Société. Il effectue toutes les opérations nécessaires pour réaliser l'objet social de la Société, à l'exception des décisions qui sont expressément réservées à l'Assemblée Générale par la loi ou les statuts de la Société.

Le Conseil est chargé de la gestion de la Société en vue d'assurer son succès à long terme, et la création de valeur durable, par une gestion entrepreneuriale effective, responsable et éthique, par une évaluation et une gestion des risques ainsi qu'une supervision des performances de la Société. Le Conseil rend compte à l'Assemblée Générale à cet égard. En remplissant ses devoirs, le Conseil est tenu d'agir dans l'intérêt de la Société.

Chaque Administrateur fait preuve d'indépendance de jugement dans le cadre de sa fonction et exerce son mandat avec intégrité et dans l'intérêt de la Société.

Le rôle, la composition et le fonctionnement du Conseil sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du Conseil (Annexe I). La composition du Conseil est publiée sur le site Internet de la Société.

#### **1.2 Formation**

Les Administrateurs nouvellement nommés reçoivent une formation appropriée après avoir rejoint le Conseil.

Le but de cette formation est:

- d'aider les nouveaux Administrateurs à comprendre les caractéristiques essentielles de la Société, en ce compris sa gouvernance, ses valeurs, sa stratégie, sa politique,

- ses enjeux financiers et commerciaux et ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne;
- d'informer les nouveaux Administrateurs sur leurs droits et obligations en tant qu'Administrateurs.

Si un Administrateur nouvellement nommé est également membre d'un Comité, la formation comporte une description des attributions de ce Comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce Comité.

De par l'acceptation de sa fonction, chaque personne désignée comme Administrateur est considérée souscrire aux principes et au contenu de cette Charte GE.

Les Administrateurs sont individuellement responsables du développement et de la mise à jour des connaissances et des qualifications nécessaires pour remplir leurs devoirs au sein du Conseil et des Comités dont ils sont membres. A cette fin, la Société met les moyens (financiers) nécessaires à leur disposition.

Les Administrateurs sont autorisés à se faire assister par un conseil professionnel externe, aux frais de la Société, dans des matières relevant de leurs compétences, après avoir obtenu l'accord du Président du Conseil.

### 1.3 Evaluation

Le Conseil est tenu d'effectuer une évaluation périodique de sa propre efficacité en vue d'assurer l'amélioration continue de la gouvernance de la Société.

À cet égard et sous la direction du Président du Conseil, le Conseil doit régulièrement évaluer (au moins une fois tous les trois ans), sa taille, sa composition, ses performances et sa collaboration avec le Management Exécutif.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs:

- évaluer le fonctionnement du Conseil;
- contrôler que les questions importantes sont préparées et discutées de manière approfondie;
- évaluer la contribution réelle de chaque Administrateur aux travaux du Conseil, par sa présence aux réunions du Conseil et des Comités et son implication constructive dans les discussions et la prise de décisions;
- comparer la composition actuelle du Conseil à sa composition souhaitée.

Dans le but de rendre une évaluation individuelle périodique possible, les Administrateurs sont tenus d'apporter leur entière assistance au Président du Conseil, au Comité de Rémunération et de Nomination et à toute autre personne, qu'elle soit interne ou externe à la Société, chargée de l'évaluation des Administrateurs. Le Président du Conseil et l'exercice de ses fonctions au sein du Conseil doivent également être soigneusement évalués.

Les Administrateurs non exécutifs sont tenus d'évaluer annuellement leur interaction avec le Management Exécutif et, si nécessaire, de faire des propositions au Président du Conseil en vue d'améliorations.

Sur la base des résultats de l'évaluation, le Comité de Rémunération et de Nomination soumet, lorsque cela s'avère approprié et éventuellement en consultation avec des experts externes, un rapport commentant les forces et les faiblesses du Conseil et formule des

propositions de nomination de nouveaux membres ou de non réélection de certains membres.

#### 1.4 Conflits d'intérêts

Chaque Administrateur s'engage à organiser ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêt direct ou indirect dans l'exercice de son mandat. Il doit également, conformément à l'article 6.8 du CGE, en particulier être attentif aux conflits d'intérêts pouvant survenir entre la Société, ses Administrateurs, son ou ses actionnaires significatifs ou de contrôle, et les autres actionnaires. Les membres du Conseil qui sont proposés par un ou plusieurs actionnaires importants ou de contrôle s'assurent que les intérêts et les intentions desdits actionnaires sont suffisamment clairs et qu'ils sont communiqués au Conseil en temps opportun.

En outre, conformément à l'article 6.9 du CGE, le Conseil agit également de manière à éviter tout conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un tel conflit. En cas de conflit d'intérêts, le Conseil, sous la direction du Président, détermine la procédure à appliquer pour préserver les intérêts de la Société et de tous ses actionnaires. Le cas échéant, le Conseil explique dans le prochain Rapport Annuel pourquoi il a choisi cette procédure. Toutefois, en cas de conflit d'intérêts conséquent, le Conseil envisage sérieusement de communiquer dès que possible sur la procédure suivie, sur les considérations les plus importantes et sur les conclusions.

Si, en dépit de ce qui précède, un conflit d'intérêt se présente, l'Administrateur concerné en informera immédiatement le Conseil avant que celui-ci ne délibère sur la question concernée et la procédure prescrite par l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations sera, le cas échéant, appliquée. Dans ce cas, l'Administrateur concerné s'abstiendra de participer à la délibération et au vote sur la question ayant donné lieu à un conflit d'intérêt dans son chef.

Chaque contrat ou transaction entre un Administrateur et la Société est soumis à l'accord préalable du Conseil après information et consultation du Comité d'Audit et de Gestion des Risques. Pareil contrat ou transaction doit être conclu à des conditions commerciales conformes aux conditions de marché en vigueur. Une telle approbation préalable du Conseil est exigée même si les articles 7:96 ou 7:97 du Code des sociétés et des associations ne sont pas applicables à la transaction ou au contrat envisagé. Cependant, des services fournis par la Société à un Administrateur dans le cadre général de ses activités à des conditions de marché normales (c.-à-d. une relation 'client' normale) ne sont pas soumis à pareille approbation préalable.

#### 1.5 Transactions impliquant des titres de la Société

Le Conseil a rédigé un Code de Conduite auquel sont notamment soumis les Administrateurs. (voir Annexe V de la présente Charte GE)

Le Conseil doit nommer un Compliance Officer en vue de contrôler le respect de ce Code de Conduite. Il veillera à ce que les Administrateurs et les autres personnes désignées appliquent ces règles. Le Compliance Officer remplira également toutes les autres fonctions qui lui sont confiées par ce Code de Conduite.

## 2. Comités spécialisés

### 2.1 Introduction

Dans le but d'honorer efficacement ses devoirs et responsabilités et sans préjudice de ses missions légales, le Conseil a créé, conformément à l'article 7:98 du Code des sociétés et

des associations, des comités spécialisés pour analyser des questions spécifiques, conseiller et faire rapport au Conseil sur ces questions. Ces Comités n'ont qu'un rôle consultatif, le pouvoir de décision réel relevant de la responsabilité du Conseil en tant qu'organe collégial.

Le Conseil peut créer d'autres comités ayant une mission spécifique en vue de l'assister et de formuler des recommandations se rapportant à des questions bien définies.

Le Conseil rédige les règles applicables à chaque Comité, en définissant sa composition, ses compétences et son fonctionnement, tout en tenant compte (i) des dispositions légales applicables à pareils Comités et (ii) des statuts de la Société.

Le Conseil a mis en place 2 comités spécialisés :

- Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques
- Le Comité de Rémunération et de Nomination

Le Conseil doit porter une attention particulière à la composition de chacun de ces Comités. Il doit s'assurer que, lors de la nomination des membres de chaque Comité, les besoins et qualifications requises pour le fonctionnement optimal de ce Comité soient pris en considération.

Sous la direction de son président, le Conseil doit régulièrement évaluer (au moins une fois tous les trois ans), le fonctionnement de chaque Comité et en particulier, sa taille, sa composition et ses performances.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs:

- évaluer le fonctionnement du Comité concerné;
- contrôler que les questions importantes sont préparées et discutées de manière approfondie;
- évaluer la contribution réelle de chaque membre aux travaux du Comité concerné, par sa présence aux réunions dudit Comité et son implication constructive dans les discussions et la prise de décisions;
- comparer la composition actuelle du Comité concerné à sa composition souhaitée.

Pour cette évaluation, les résultats de l'évaluation individuelle des membres (en ce compris, le cas échéant, celle du Président du Conseil) doivent être prises en considération. Lorsque la fonction de président d'un Comité n'est pas exercée par le Président du Conseil, une attention particulière est aussi accordée à l'évaluation dudit président.

## 2.2 Comité d'Audit et de Gestion des Risques

Le Conseil a créé un Comité d'Audit et de Gestion des Risques, conformément à l'article 7:99 du Code des sociétés et des associations. Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques est notamment chargé du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, en particulier l'exactitude, la fiabilité et le caractère complet de l'information financière.

La Société a créé une fonction d'audit interne, rattachée au CEO et placée sous la supervision du Comité d'Audit et de Gestion des Risques. Par ailleurs, les Comptes Annuels et les Comptes Consolidés font l'objet d'un audit externe effectué conformément à la loi applicable.

Le fonctionnement du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et l'interaction entre celui-ci, la fonction d'audit interne et le Commissaire sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit et de Gestion des Risques (Annexe III).

## 2.3 Comité de Rémunération et de Nomination

Le Conseil a créé un Comité de Rémunération, conformément à l'article 7:100 du Code des sociétés et des associations, et un Comité de Nomination. La Société a décidé de combiner le Comité de Rémunération et le Comité de Nomination en un seul Comité de Rémunération et de Nomination, comme cela est autorisé par l'article 4.20 du CGE. Le règlement d'ordre intérieur du Comité de Rémunération et de Nomination est repris en Annexe IV de la Charte GE.

L'objectif du Comité de Rémunération et de Nomination est d'assister le Conseil dans l'élaboration d'une politique de rémunération pour la gestion de la Société. Dans ce cadre, il prépare, à l'attention du Conseil, un Rapport de Rémunération. Le Rapport de Rémunération est inséré chaque année dans la Déclaration GE et soumis à l'Assemblée Générale.

Le Comité de Rémunération et de Nomination s'assure que les procédures relatives à la nomination et au renouvellement des mandats d'Administrateurs sont appliquées de la manière la plus objective possible. Le Comité de Rémunération et de Nomination formule des recommandations au Conseil concernant la nomination et la rémunération des Administrateurs, du CEO et des autres membres du Management Exécutif.

### III. MANAGEMENT EXECUTIF

#### 1. Introduction

Le Management Exécutif de la Société est composé du CEO et des personnes, qui lui font directement rapport et qui sont à la tête d'un département de la Société. L'organigramme, ainsi que la composition exacte du Management Exécutif, est publié dans le Rapport Annuel de la Société, ainsi que sur le site Internet de la Société.

#### 2. CEO

Le CEO est chargé de la gestion journalière de la Société. En cette qualité, le CEO dispose des pouvoirs de gestion et de représentation dans le cadre de la gestion journalière de la Société.

Le CEO dirige le Management Exécutif et est responsable de la coordination des différents départements de la Société.

Le CEO est l'intermédiaire entre le Conseil et le Management Exécutif et, coopère de manière rapprochée avec le Président du Conseil en vue de la préparation des réunions du Conseil.

#### 3. Management Exécutif

L'activité de la Société est organisée en départements, chacun de ceux-ci étant dirigé par un membre du Management Exécutif qui rapporte directement au CEO. L'organigramme, ainsi qu'une liste des membres du Management Exécutif, est publié par la Société dans son Rapport Annuel ainsi que sur le site Internet de la Société.

Les membres du Management Exécutif assistent le CEO dans le cadre de la gestion journalière au sein de leurs départements respectifs.

La nomination des membres du Management Exécutif est soumise à l'approbation préalable du Conseil, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination. Une fois par



an, le CEO doit discuter du fonctionnement et de l'efficacité du Management Exécutif avec le Comité de Rémunération et de Nomination. Le CEO ne peut être présent lors de sa propre évaluation.

La composition, les missions et le fonctionnement du Management Exécutif sont davantage décrits dans le règlement d'ordre intérieur du Management Exécutif (Annexe II).

#### 4. Conflits d'intérêts et transactions entre la Société et les membres du Management Exécutif

Chaque membre du Management Exécutif s'engage à organiser ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Chaque contrat ou transaction entre un membre du Management Exécutif et la Société est soumis à l'approbation préalable du Conseil, après information et consultation du Comité d'Audit. Pareil contrat ou transaction doit être conclu à des conditions commerciales conformes aux conditions de marché en vigueur. Cependant, les contrats relatifs à des services fournis par la Société dans le cadre général de ses activités à un membre du Management Exécutif à des conditions de marché normales (c.-à-d. une relation 'client' normale) ne sont pas soumis à pareille approbation préalable.

#### 5. Transactions impliquant des titres de la Société

Le Conseil a rédigé un Code de Conduite auquel sont notamment soumis les membres du Management Exécutif (Annexe V).

### **IV. ACTIONS ET ACTIONNAIRES**

#### 1. Actions et actionnaires

Toutes les actions émises par la Société sont des actions ordinaires. Il n'existe pas de catégories spécifiques d'actions et toutes les actions sont pourvues des mêmes droits. Il n'existe pas d'exception à cette règle. La Société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits.

L'actionariat de la Société et les détails concernant le capital et le nombre d'actions en circulation sont publiés dans le Rapport Annuel conformément aux dispositions légales applicables.

Les statuts prévoient que les actions de la Société sont nominatives ou dématérialisées.

L'actionnaire majoritaire de la Société est ATLAS SERVICES BELGIUM SA, une filiale détenue directement par ORANGE SA. Les autres actions constituent le flottant (« free float »). Les déclarations de transparence reçues par la Société sont publiées sur le site Internet de la Société.

La Société estime qu'il n'est pas opportun de conclure un pacte d'actionnaires (« Relationship Agreement ») avec l'actionnaire majoritaire ATLAS SERVICES BELGIUM SA. Les dispositions légales et statutaires, ainsi que les provisions de la présente Charte GE sont suffisamment détaillées pour assurer un fonctionnement optimal dans l'intérêt de la Société et de l'ensemble de ses parties prenantes. La Société a conclu diverses conventions ad-hoc avec l'actionnaire de référence, notamment en matière de marque et de frais de gestion.

## 2. Droits de préemption et restrictions au libre transfert des titres

Les actionnaires existants ont un droit préférentiel de souscription en cas d'augmentation de capital par apport en numéraire avec émission d'actions, conformément aux dispositions applicables du Code des sociétés et associations. Pareils droits de préemption peuvent être limités ou supprimés, à condition que les dispositions applicables du Code des sociétés et des associations soient respectées.

Il n'existe pas de restrictions spécifiques au libre transfert des titres autres que celles prévues par la loi.

## 3. Achat d'actions propres

La Société peut acheter et revendre des actions de la Société dans les limites et conditions prévues par le Code des sociétés et associations et ceci moyennant l'autorisation préalable de l'Assemblée Générale. Toute autorisation, ainsi que les conditions spécifiques, est reprise dans les statuts de la Société.

## 4. Assemblées Générales

### 4.1 Convocation et ordre du jour

Au moins une Assemblée Générale est tenue chaque année. Cette Assemblée Générale annuelle entend les rapports du Conseil et du Commissaire, se prononce sur l'approbation des Comptes Annuels, l'affectation du résultat de l'exercice écoulé, la décharge aux Administrateurs et au Commissaire, le Rapport de Rémunération ainsi que, le cas échéant, les points mentionnés à l'article 7:92 du Code des sociétés et des associations.

D'autres points peuvent être repris à l'ordre du jour, si nécessaire, tels que la nomination, le renouvellement, la rémunération ou la révocation d'Administrateurs et toute modification devant être faite aux statuts. La proposition du Comité d'Audit et de Gestion des Risques sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat du Commissaire figure également à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale. Les Assemblées Générales spéciales ou extraordinaires peuvent être convoquées à d'autres dates que celle de l'Assemblée Générale annuelle. Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil conformément aux dispositions applicables du Code des sociétés et des associations et, le cas échéant, des statuts de la Société. Le Conseil doit convoquer une Assemblée Générale lorsque des actionnaires représentant au moins 1/5<sup>ème</sup> du capital social le demandent.

Le Conseil fixe l'ordre du jour des Assemblées Générales. Cependant, les actionnaires qui représentent individuellement ou conjointement au moins 3% du capital social peuvent proposer des sujets à insérer à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale ou déposer des propositions de décision concernant des sujets à traiter inscrits ou à inscrire à l'ordre du jour et ce conformément à l'article 7:130 du Code des sociétés et des associations.

### 4.2 Présence aux Assemblées Générales

Pour être autorisés à participer aux Assemblées Générales et y exercer leur droit de vote, les actionnaires doivent satisfaire aux exigences et remplir les formalités prévues par le Code des sociétés et des associations et dans les convocations.

Ces formalités et exigences consistent essentiellement en l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire, le quatorzième (14<sup>ème</sup>) jour qui précède l'Assemblée Générale

à 24 heures (heure belge) ainsi que la notification, par l'actionnaire, de sa volonté de participer à l'Assemblée Générale et ce au plus tard six (6) jours avant l'Assemblée Générale.

Un actionnaire peut assister à l'Assemblée Générale en personne ou par procuration ou voter par correspondance. L'actionnaire doit faire usage du modèle de procuration ou de vote par correspondance établi par le Conseil et notifier la procuration ou le formulaire dans le délai et à l'adresse mentionnés dans la convocation à l'Assemblée Générale.

#### 4.3 Votes et droits de vote

Chaque action représente une voix. Il n'existe pas d'exception à cette règle. La Société a décidé de ne pas utiliser la possibilité de conférer un droit de vote double (aux actions entièrement libérées, qui sont inscrites depuis au moins deux années sans interruption au nom du même actionnaire dans le registre des actions nominatives) tel que prévu par l'article 7:53 du Code des sociétés et des associations.

En règle générale, les décisions sont adoptées par l'Assemblée Générale à la majorité simple, à moins qu'il n'en soit disposé autrement par le Code des sociétés et des associations ou les statuts de la Société. Pareille disposition spéciale peut également requérir un quorum spécifique de présence.

Outre l'information contenue dans la convocation à l'Assemblée Générale, toutes les autres informations pertinentes ou requises concernant l'exercice des droits de vote des actionnaires sont mises à disposition par la Société sur son site Internet.

Les procès-verbaux des Assemblées Générales (en ce inclus les résultats des votes) sont placés par la Société sur son site Internet dans les quinze (15) jours qui suivent la réunion. En règle générale, la Société s'enquiert auprès des actionnaires institutionnels et de leurs agences en conseil de vote, des explications sur leur comportement de vote.

\*  
\* \*

# ANNEXE I

## **CONSEIL D'ADMINISTRATION: REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

### **I. INTRODUCTION**

Le Conseil doit régulièrement (au moins une fois tous les trois ans) contrôler et revoir la pertinence de ce règlement d'ordre intérieur ainsi que son efficacité et, le cas échéant, effectuer les changements nécessaires.

Le présent règlement d'ordre intérieur ainsi que la composition du Conseil sont publiés sur le site Internet de la Société.

### **II. COMPOSITION**

#### **1. Nomination**

Les Administrateurs sont nommés ou renommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil, lequel prend en considération les propositions du Comité de Rémunération et de Nomination et des actionnaires détenant au moins 3% du capital.

Le Conseil est composé d'un nombre raisonnable d'Administrateurs, personnes physiques ou morales, actionnaires ou non, afin de permettre le bon fonctionnement du Conseil, tout en tenant compte des spécificités de la Société.

La composition du Conseil est déterminée sur la base de compétences, d'expériences et de connaissances diverses et complémentaires ainsi que sur la base de la mixité des genres, d'âges et de la diversité en général. En particulier, la composition du Conseil est telle que le Conseil, dans son ensemble, dispose des compétences suivantes:

- « compétences génériques », à savoir la finance, la comptabilité, la gouvernance, la gestion et l'organisation. Il est nécessaire que les Administrateurs disposent chacun de ces compétences; et
- « compétences spécifiques à l'industrie », à savoir l'opérationnel, la technologie, la distribution, le marketing, etc. ; domaines dans lesquels un équilibre approprié de compétences parmi les Administrateurs doit être assuré.

Le Conseil évalue régulièrement si la composition du Conseil rencontre ces exigences et/ou si pareille composition doit être revue. Cette évaluation est réalisée en consultation avec le Comité de Rémunération et de Nomination, si nécessaire avec le support de conseillers externes, dont les coûts sont supportés par la Société.

Enfin, conformément à l'article 5.8 du CGE, le Conseil s'assure que, lorsqu'il envisage de nommer l'ancien CEO comme Administrateur de la Société, les mesures de protection nécessaires sont en place pour que le nouveau CEO ait l'autonomie requise.

#### **2. Cooptation**

En cas de vacance d'un mandat d'Administrateur avant son terme (quelle qu'en soit la raison), les Administrateurs restants ont le droit de nommer un Administrateur en remplacement, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination qui doit donner son avis sur le candidat proposé. La nomination définitive de l'Administrateur ainsi élu est soumise à l'Assemblée Générale suivante pour approbation.

### 3. Durée des mandats d'Administrateur

Les Administrateurs sont généralement nommés pour une période qui n'excède pas quatre ans conformément à la recommandation de l'article 5.6 du CGE; leur mandat peut être renouvelé par une décision de l'Assemblée Générale.

### 4. Administrateurs non exécutifs

Au moins la moitié du Conseil doit être composée d'Administrateurs non exécutifs et ceci conformément à l'article 3.4 du CGE.

En conformité avec l'article 5.5 du CGE, les Administrateurs non exécutifs ne peuvent exercer concomitamment plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées.

### 5. Administrateurs indépendants

Le Conseil doit s'assurer qu'à tout moment, au moins trois Administrateurs soient des Administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations et des critères de l'article 3.5 du CGE.

Au cas où le Conseil envisagerait de proposer la nomination d'une personne qui ne satisfait pas à l'ensemble des critères d'indépendance, il publie dans sa Déclaration GE les raisons pour lesquelles il estime que cette personne peut quand même être nommé en tant qu'administrateur indépendant au regard du critère général d'indépendance.

Si, à tout moment, un Administrateur indépendant ne satisfait plus aux critères d'indépendance prévus par le Code des sociétés et des associations et le CGE, il est tenu d'en informer le Conseil immédiatement.

### 6. Président du Conseil

#### 6.1 Nomination

Le Conseil élit un président parmi ses Administrateurs non exécutifs sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. En outre, le Conseil veille à ce que le président soit reconnu pour son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses qualités de coaching, sa capacité d'établir un consensus, et ses talents de communication et de gestion de réunions, conformément à l'article 5.9 du CGE.

Au cas où le Conseil envisagerait de nommer le précédent CEO comme Président du Conseil, il considère, de manière approfondie, les aspects positifs et négatifs d'une telle décision et publie dans sa Déclaration GE les raisons pour lesquelles il estime que cette nomination est conforme aux meilleurs intérêts de la Société.

#### 6.2 Rôle du Président du Conseil

Le Président du Conseil est responsable de la direction du Conseil et de l'efficacité du Conseil dans tous ses aspects.

Le Président du Conseil prend les mesures nécessaires afin de créer, au sein du Conseil, un climat de confiance qui contribue à une discussion ouverte, à une critique constructive et à l'appui des décisions du Conseil.

Le Président du Conseil stimule une interaction effective entre le Conseil et le Management Exécutif. Il entretient des rapports étroits avec le CEO et soutient et conseille le CEO tout en respectant la responsabilité exécutive de celui-ci.

### 6.3 Devoirs du Président du Conseil

Au sein du Conseil, le Président du Conseil est avant tout chargé:

- de la rédaction de l'ordre du jour des réunions du Conseil en consultant le CEO et le Secrétaire de la Société;
- du contrôle du bon déroulement des procédures en ce qui concerne la préparation, la délibération, l'approbation de résolutions et l'exécution de décisions;
- de s'assurer que tous les Administrateurs reçoivent, en temps utile, des informations adéquates et claires avant les réunions et, au besoin, entre deux réunions;
- de la présidence des réunions du Conseil, en veillant à ce que le Conseil fonctionne et prenne des décisions en tant qu'organe collégial. Il crée un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et une expression constructive des divergences de vues;
- d'assurer le suivi de l'exécution des décisions prises et de déterminer si une concertation plus importante en ce qui concerne l'exécution est nécessaire;
- de s'assurer que les nouveaux Administrateurs reçoivent un programme de formation approprié;
- de s'assurer que le Conseil a suffisamment de membres pour s'acquitter de ses devoirs et a effectué les nominations nécessaires au sein des Comités. Pour la nomination d'Administrateurs, le Président du Conseil travaille étroitement avec le président du Comité de Rémunération et de Nomination afin de s'assurer que les nominations soient faites en temps utile pour maintenir un fonctionnement aisé du Conseil et de ses Comités;
- d'être disponible pour les Administrateurs, les membres du Management Exécutif et le Secrétaire afin de discuter de sujets concernant l'administration de la Société.

Le Conseil peut décider de confier des responsabilités complémentaires au Président du Conseil.

Le Président du Conseil dispose d'une invitation permanente à assister aux réunions de chaque Comité dont il n'est pas membre.

En ce qui concerne les actionnaires et les tiers, le Président du Conseil est essentiellement chargé de diriger l'Assemblée Générale et de veiller à ce que des réponses aux questions pertinentes des actionnaires soient données. Il veille également à ce que la communication soit efficace avec les actionnaires et à ce que les Administrateurs comprennent les vues des actionnaires et des autres parties prenantes importantes, conformément à l'article 3.17 du CGE.

## 7. Vice-Président

Le Conseil élit un Vice-Président parmi les Administrateurs non-exécutifs. Le Vice-Président est notamment chargé de présider les réunions du Conseil et/ou de l'Assemblée Générale en cas d'empêchement du Président du Conseil.

## 8. Secrétaire

Le Conseil doit nommer un Secrétaire, notamment pour le conseiller en matière de gouvernance et veiller à ce que les organes de la Société respectent la loi, les statuts et la Charte GE.

Le Secrétaire assiste le Conseil, le Président du Conseil, le Vice-Président, les présidents des Comités et les autres Administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Tous les Administrateurs peuvent faire appel au Secrétaire pour des conseils et des services.

Sous la direction du Président du Conseil, le Secrétaire :

- s'assure de la bonne communication des informations au sein du Conseil et de ses Comités ainsi qu'entre le Management Exécutif et les Administrateurs non exécutifs;
- facilite la formation initiale des Administrateurs et des membres du Management Exécutif et des Comités et les aide, le cas échéant, dans leur développement professionnel;
- fait régulièrement rapport au Conseil et à ses Comités sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables au Conseil sont suivis et respectés;
- assiste le Président du Conseil pour les questions d'organisation du Conseil (préparation des réunions, procès-verbal des réunions, information, etc.);
- garantit que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du Conseil figurent correctement dans les procès-verbaux;
- prépare la Charte GE et la Déclaration GE.

Le Secrétaire peut déléguer les pouvoirs qu'il détient en vertu de la Charte GE, ou une partie de ceux-ci, à un tiers nommé par lui en consultation avec le Président du Conseil.

## III. MISSIONS

En outre des missions spécifiés par les dispositions légales en vigueur, le Conseil est notamment chargé de ce qui suit.

### 1. Stratégie

Le Conseil est l'organe principal en ce qui concerne la définition de la stratégie de la Société. Dans ce cadre, le Conseil :

- définit la stratégie à moyen et long terme sur la base de propositions du Management Exécutif, les politiques clés et les valeurs de la Société;
- s'assure que la culture de la Société soutient l'application de sa stratégie, et promeut un comportement éthique et responsable;
- évalue le niveau de risques que la Société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques;
- prend les décisions concernant les projets importants de la Société.

### 2. Leadership

Le Conseil construit et organise le leadership de la Société. Dans ce cadre, le Conseil :

- engage et licencie le CEO, ainsi que les autres membres du Management Exécutif en consultant le CEO et en tenant compte du besoin d'une équipe de direction équilibrée;
- s'assure qu'un plan de succession du CEO et des autres membres du Management Exécutif est en place et revoit ledit plan périodiquement;
- veille à ce que le leadership, les ressources humaines et financières nécessaires soient disponibles pour que la Société puisse réaliser ses objectifs;
- fixe le budget et prend les décisions relatives au financement de la Société et, le cas échéant, formule des propositions devant être soumises aux actionnaires concernant le financement de la Société;
- évalue régulièrement la situation opérationnelle et financière de la Société;
- définit la structure du Management Exécutif, détermine ses pouvoirs, responsabilités et obligations, en collaboration étroite avec le CEO, et contrôle et évalue les performances du Management Exécutif et la réalisation de la stratégie de la Société par rapport aux mesures et aux cibles convenues;
- soutient le Management Exécutif dans l'exécution de ses tâches et se tient prêt à exprimer des vues critiques de manière constructive aussi souvent que nécessaire. Chaque Administrateur est disponible pour donner des conseils, y compris en dehors des réunions du Conseil;
- est responsable de la structure de gouvernance d'entreprise de la Société et du respect des dispositions du CGE, en ce compris le fonctionnement des Comités;
- est responsable du suivi du cadre réglementaire et des litiges importants dans lesquels la Société est impliquée.

### 3. Surveillance

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de surveillance, le Conseil :

- approuve un Code de Conduite exposant les attentes en matière de conduite responsable et éthique;
- approuve le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Management Exécutif et en contrôle la mise en œuvre;
- décrit les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société;
- établit le Rapport Annuel conformément aux articles 3:5, 3:6 et 3:32 du Code des sociétés et des associations et à l'article 2.16 du CGE;
- est responsable de la qualité et du caractère complet et de la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives (financières ou non) communiquées aux actionnaires actuels et potentiels;
- présente les Comptes Annuels et les Comptes Consolidés à l'Assemblée Générale;
- propose la nomination du Commissaire à l'Assemblée Générale sur recommandation du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et supervise ses performances;
- est responsable de la supervision de la fonction d'audit interne;
- veille au respect des obligations de la Société à l'égard de ses actionnaires, en prenant en considération les intérêts pertinents des personnes impliquées dans la Société et, en favorisant un dialogue effectif avec les actionnaires actuels et potentiels, par le biais d'une politique de publication et de communication;
- prend toutes les mesures nécessaires et utiles en vue d'une application effective et efficace des règles applicables en matière d'abus de marché.



#### IV. FONCTIONNEMENT

Au moins quatre réunions du Conseil sont tenues chaque année. Lorsque l'intérêt de la Société le requiert, des réunions supplémentaires du Conseil sont organisées avec un ordre du jour spécifique, à la demande d'un ou de plusieurs Administrateurs.

Le nombre de réunions du Conseil et le taux individuel de présence des Administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE.

Les Administrateurs non exécutifs doivent se rassembler au moins une fois par an sans le CEO et les autres Administrateurs exécutifs, conformément à l'article 3.11 du CGE.

Le Président du Conseil fixe l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil en consultation avec le CEO et le Secrétaire.

Les réunions du Conseil sont convoquées par le Président du Conseil, avec mention de l'ordre du jour. Les convocations sont envoyées préalablement par écrit, avec un délai de convocation raisonnable. Le Président du Conseil veille à ce qu'une information appropriée relative aux points à l'ordre du jour soit fournie aux Administrateurs avant la réunion.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil. En cas d'empêchement de ce dernier, la réunion est présidée par le Vice-Président ou, si ce dernier est également empêché, par un autre Administrateur désigné par une majorité des Administrateurs présents ou valablement représentés à la réunion.

Il est demandé aux Administrateurs de participer activement aux réunions du Conseil et de tout mettre en œuvre pour participer personnellement à chaque réunion du Conseil. Avant qu'un Administrateur n'accepte une nomination, il doit s'assurer qu'il est suffisamment disponible pour pouvoir exercer son mandat d'Administrateur.

En règle générale, les Administrateurs assistent physiquement aux réunions du Conseil. Cependant, exceptionnellement et après l'approbation de la majorité des autres Administrateurs, un Administrateur peut assister à la réunion du Conseil via des supports téléphoniques, vidéo ou Internet.

Un Administrateur peut également se faire représenter par un autre Administrateur s'il ne peut exceptionnellement pas assister en personne à une réunion. Un Administrateur peut détenir plusieurs mandats, étant entendu qu'au moins deux Administrateurs doivent assister en personne à la réunion du Conseil pour que celle-ci puisse être valablement tenue.

Le Conseil peut valablement délibérer et prendre des décisions sur les points à l'ordre du jour à condition qu'au moins la moitié des Administrateurs soient présents ou valablement représentés. Les décisions se prennent à la majorité simple des voix.

Le Conseil ne peut délibérer et prendre des décisions sur des points qui ne sont pas mentionnés à l'ordre du jour qu'à condition que tous les Administrateurs soient présents ou valablement représentés et qu'ils soient unanimement d'accord de délibérer et de voter sur lesdits points.

Les Administrateurs qui sont présents ou valablement représentés à la réunion décident à la majorité des voix de l'admission à la réunion de personnes autres que les Administrateurs et le Secrétaire ou son remplaçant.

Le Secrétaire, ou une autre personne désignée par le président de la réunion, rédige le procès-verbal des délibérations de la réunion du Conseil. Le procès-verbal doit résumer les discussions, spécifier les décisions prises et mentionner toute réserve émise par l'un ou l'autre Administrateur. Le procès-verbal est approuvé par le Conseil lors de la réunion elle-même ou lors de la réunion suivante.

## **V. REPRESENTATION ET DELEGATION DE POUVOIRS**

Le Conseil représente la Société vis-à-vis des tiers. En vertu des statuts de la Société, la Société est valablement représentée par deux Administrateurs agissant conjointement.

### **1. Gestion journalière**

Le Conseil délègue la gestion journalière de la Société à une ou plusieurs personnes, Administrateurs ou membres du Management Exécutif. La personne chargée de la gestion journalière peut, seule, valablement représenter la Société dans les matières qui n'excèdent pas le champ d'application de la gestion journalière.

### **2. Délégations spécifiques**

Le Conseil peut déléguer des compétences spécifiques à une ou plusieurs personnes.

Le Conseil ne peut octroyer de mandat général, autre que dans le cadre de la gestion journalière.

## **VI. CODE DE CONDUITE**

### **1. Il est attendu de chaque Administrateur de la Société qu'il exerce son mandat d'Administrateur de manière intègre, éthique et responsable.**

Tous les Administrateurs sont tenus d'agir, dans l'exercice de leur fonction, dans l'intérêt de la Société. Il est indispensable pour tous les Administrateurs, tant exécutifs que non exécutifs, indépendants ou non, qu'ils décident sur la base d'un jugement indépendant.

Les Administrateurs doivent recevoir des informations appropriées et pertinentes qu'ils sont tenus d'analyser en détail afin d'acquérir et d'entretenir une bonne connaissance des principaux aspects de l'activité de l'entreprise. Ils doivent demander des éclaircissements chaque fois que cela leur semble nécessaire.

### **2. Chaque Administrateur s'engage à ne communiquer de quelque manière que ce soit à quiconque, ni pendant ni après l'exécution de son mandat d'Administrateur, des données de nature confidentielle concernant les activités de la Société ou de sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, dont il a pris connaissance dans le cadre de l'exercice de ses activités pour la Société et dont il sait ou devrait savoir qu'elles sont confidentielles, à moins qu'il n'y soit contraint par la loi.**

Un Administrateur est toutefois autorisé à communiquer les données visées ci-dessus aux membres du personnel de la Société ou de sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt qui, compte tenu de leurs activités pour la Société ou les sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, doivent être avisés des informations en question.

Des Administrateurs peuvent, à la demande du Président du Conseil ou en consultation avec lui, ou à la demande du CEO, participer à des activités de communication entreprises par la Société. En particulier, il est attendu des Administrateurs qu'ils supportent, dans les sphères publiques et privées, la position du Conseil concernant la stratégie, la politique et les actions de la Société.

Il est interdit aux Administrateurs de se servir des informations susmentionnées dans leur propre intérêt ou pour toute raison autre que pour l'exercice de leur mandat.

3. Chaque Administrateur s'engage à ne développer, directement ou indirectement, pendant la durée de son mandat, aucune activité ni à entreprendre aucune démarche susceptible de faire concurrence aux activités de la Société ou de ses Filiales. Les Administrateurs doivent s'abstenir de poser les actes qui suivent en Belgique et au Luxembourg:
  - a) toute tentative d'inciter des membres du personnel de la Société ou de ses Filiales à mettre fin à leur relation avec la Société ou ses Filiales ;
  - b) toute tentative d'inciter un acheteur, client, fournisseur, agent, franchisé, fournisseur de réseau ou toute autre partie contractante à mettre fin à une relation avec la Société ou ses Filiales ou d'en modifier les conditions dans un sens préjudiciable à la Société ou ses Filiales.
4. Chaque Administrateur est tenu de respecter les règles exposées aux points II.1.4. et II.1.5. de la Charte GE.

Le présent code de conduite est également applicable au Secrétaire.

\*  
\* \*

## ANNEXE II

### **MANAGEMENT EXECUTIF: REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

#### **I. INTRODUCTION**

Le Management Exécutif doit régulièrement (au moins une fois tous les trois ans) contrôler et revoir la pertinence de ce règlement d'ordre intérieur ainsi que son efficacité, faire rapport des résultats de ce contrôle au Conseil et recommander les changements nécessaires.

Le Conseil peut modifier ce règlement d'ordre intérieur à tout moment et révoquer les pouvoirs octroyés au Management Exécutif.

Le présent règlement d'ordre intérieur ainsi que la composition du Management Exécutif sont publiés sur le site Internet de la Société.

#### **II. COMPOSITION**

Le Management Exécutif est composé du CEO et des personnes qui lui font directement rapport et qui sont à la tête d'un département de la Société. Le Management Exécutif est dirigé par le CEO.

A moins qu'il n'en ait été décidé autrement par le Conseil, les membres du Management Exécutif sont engagés en vertu d'un contrat de travail et peuvent être licenciés conformément à la législation applicable et au règlement du Comité de Rémunération et de Nomination.

#### **III. MISSIONS**

Le Management Exécutif a pour mission de :

1. Gérer la Société en:
  - apportant un soutien au CEO dans la gestion journalière de la Société et dans l'exercice de ses autres fonctions;
  - proposant, développant, mettant en œuvre et surveillant la stratégie de la Société, en prenant en compte les valeurs promues par la Société, son profil de risque et ses politiques clés;
  - surveillant le respect de la législation et des réglementations applicables à la Société;
  - organisant, gérant et surveillant les fonctions de support, en ce compris celles relatives aux ressources humaines, aux affaires juridiques, à la compliance et la fiscalité, au reporting interne et externe et à la communication avec les investisseurs.
2. Faire rapport au Conseil sur la mise en œuvre de la politique en général, en particulier donner une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la Société et fournir au Conseil les informations nécessaires pour lui permettre de remplir sa fonction;

3. Investiguer, rédiger et développer des propositions de politique et des projets stratégiques ou structurels à présenter au Conseil pour approbation;
4. Rédiger, endéans les délais impartis, les Comptes Annuels et les Comptes Consolidés de manière complète, fiable et précise conformément aux normes comptables et à la politique de la Société;
5. Préparer la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières ou non financières de la Société;
6. Développer, gérer et évaluer des systèmes de contrôle interne en vue de permettre l'identification, l'évaluation, la gestion et la surveillance des risques financiers et autres, sur la base du cadre référentiel approuvé par le Conseil;
7. Exercer d'autres pouvoirs et d'autres fonctions déléguées au Management Exécutif par le Conseil sur proposition du CEO dans des cas spéciaux.

Le Management Exécutif est autorisé à se faire assister par un conseil professionnel externe, aux frais de la Société, sur des questions qui tombent dans ses attributions.

#### **IV. FONCTIONNEMENT**

##### **1. Réunions**

Les réunions du Management Exécutif ont en principe lieu toutes les semaines, ou à chaque fois que le bon fonctionnement du Management Exécutif et de la Société le requiert.

Les membres du Management Exécutif font rapport de leurs activités au CEO.

##### **2. Rapport au Conseil**

Le CEO, ou un autre membre du Management Exécutif désigné par le CEO, doit rédiger un rapport sur les activités du Management Exécutif et fournir ce rapport aux Administrateurs avant chaque réunion du Conseil.

Par ce rapport, le Management Exécutif doit informer le Conseil de toutes les questions importantes concernant la Société, en particulier concernant sa situation financière, les relations sociales au sein de la Société, les litiges importants auxquels la Société est partie, la mise en œuvre de la stratégie fixée par le Conseil, etc. Le Management Exécutif formule également des recommandations concernant les questions soulevées dans le rapport et, de façon générale, des recommandations en vue de maximiser l'efficacité du management de la Société et de la structure de management.

En plus de ce rapport, lorsque l'intérêt de la Société le justifie, le Management Exécutif doit, par l'intermédiaire du CEO ou un autre de ses membres, rapporter tout événement significatif concernant la Société au Conseil. Dans ce rapport, le Management Exécutif présente, avec les détails nécessaires, les principaux points de la question soulevée et son impact sur la Société et, propose une recommandation. Ce rapport doit être soumis à temps par le Management Exécutif au Président du Conseil de sorte que, si nécessaire, des mesures puissent être prises en temps utile par le Conseil.

## V. CODE DE CONDUITE

1. Il est attendu de chaque membre du Management Exécutif qu'il agisse honnêtement, de manière éthique et responsable. La principale priorité de tous les membres du Management Exécutif est de protéger les intérêts de la Société et, le cas échéant, de ses Filiales.
2. Chaque membre du Management Exécutif s'engage, tant pendant ses fonctions de membre du Management Exécutif que par après, à ne révéler aucune information confidentielle à qui que ce soit et de quelque façon que ce soit concernant la Société ou des sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, dont il a pris connaissance dans le cadre de l'exercice de ses activités pour la Société et dont il sait ou devrait savoir qu'elles sont confidentielles, à moins qu'il n'y soit contraint par la loi.

Cependant, un membre du Management Exécutif est autorisé à communiquer les données visées ci-dessus aux membres du personnel de la Société ou de sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt qui, compte tenu de leurs activités pour la Société ou les sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, doivent être avisés des informations en question.

Il est interdit aux membres du Management Exécutif de se servir des informations susmentionnées dans leur propre intérêt ou pour toute raison autre que pour l'exercice de leur fonction dans la Société.

3. Chaque membre du Management Exécutif s'engage à ne développer, directement ou indirectement, pendant la durée de son mandat, aucune activité ni à n'entreprendre aucune démarche susceptible de faire concurrence aux activités de la Société ou de ses Filiales. A cet égard, les membres du Management Exécutif doivent s'abstenir de poser les actes qui suivent en Belgique et au Luxembourg:
  - a) toute tentative d'inciter des membres du personnel de la Société ou de ses Filiales à mettre fin à leur relation avec la Société ou ses Filiales ;
  - b) toute tentative d'inciter un acheteur, client, fournisseur, agent, franchisé, fournisseur de réseau ou toute autre partie contractante à mettre fin à une relation avec la Société ou ses Filiales ou d'en modifier les conditions dans un sens préjudiciable à la Société ou ses Filiales.

\*  
\* \*

## ANNEXE III

### **COMITE D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES :** **REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

#### **I. INTRODUCTION**

Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques (ci-après dénommé « Comité d'Audit ») doit régulièrement (au moins une fois tous les trois ans) contrôler et revoir la pertinence de ce règlement d'ordre intérieur ainsi que son efficacité, faire rapport des résultats de ce contrôle au Conseil et recommander les changements nécessaires.

Le Conseil peut modifier ce règlement d'ordre intérieur à tout moment et révoquer les pouvoirs octroyés au Comité d'Audit.

Le présent règlement d'ordre intérieur ainsi que la composition du Comité d'Audit sont publiés sur le site Internet de la Société.

#### **II. COMPOSITION**

Les membres du Comité d'Audit sont nommés et peuvent être révoqués à tout moment par le Conseil. La durée du mandat d'un membre du Comité d'Audit ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Comité d'Audit est composé à tout moment de trois Administrateurs au moins. Tous les membres du Comité d'Audit doivent être des Administrateurs non exécutifs et au moins la majorité d'entre eux doivent être des Administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations et des critères prévus par l'article 3.5 du CGE.

La présidence du Comité d'Audit doit être assurée par un des membres du Comité d'Audit. Le Président du Conseil ne peut pas être président du Comité d'Audit.

Les membres du Comité d'Audit disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Société. Ils doivent également avoir des compétences en matière financière, telles que celles-ci sont définies par le Conseil dans le cadre de son jugement d'affaires, ou doivent acquérir des compétences en matière financière dans un délai raisonnable après leur nomination au sein du Comité d'Audit. Au moins un membre du Comité d'Audit doit être compétent en matière comptable et en matière d'audit.

Le Secrétaire agit comme secrétaire du Comité d'Audit. Le Secrétaire peut déléguer tout ou partie de ses tâches en vertu du présent règlement d'ordre d'intérieur à un remplaçant qu'il nomme en consultation avec le président du Comité d'Audit.

#### **III. MISSIONS**

Le Comité d'Audit est chargé de l'élaboration d'un programme d'audit à long terme englobant toutes les activités de la Société. Sans préjudice des rôles additionnels qui pourraient lui être confiés par le Conseil, le Comité d'Audit est notamment chargé de ce qui suit:

## 1. Processus d'élaboration de l'information financière

Le Comité d'Audit veille notamment au suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présente des recommandations ou des propositions pour en garantir l'intégrité.

Dans ce contexte, le Comité d'Audit :

- explique au Conseil de quelle façon le contrôle légal des Comptes Annuels et, le cas échéant, des Comptes Consolidés ont contribué à l'intégrité de l'information financière et quel rôle le Comité d'Audit a joué dans ce processus;
- discute des projets d'informations financières annuelles auditées et des informations financières intermédiaires avec le Management Exécutif et le Commissaire;
- discute des communiqués de presse relatifs aux résultats et revoit l'information périodique avant sa publication;
- revoit l'information financière et les pronostics officiels ou nouveaux communiqués aux analystes;
- examine les principes comptables de la Société appliqués dans le cadre du processus d'élaboration de l'information financière, ainsi que les jugements relatifs aux estimations, amortissements et provisions;
- examine la pertinence et le caractère consistant des normes comptables utilisées et l'impact de nouvelles normes comptables;
- examine les changements majeurs apportés aux principes et pratiques comptables de la Société suggérés par le Management Exécutif ou le Commissaire;
- examine les relations intragroupes et assure le suivi des relations financières entre la Société et ses actionnaires.

Le Management Exécutif doit informer le Comité d'Audit des méthodes utilisées pour le traitement comptable de transactions significatives et non usuelles lorsque le traitement comptable est susceptible de différentes approches.

## 2. Gestion des risques et contrôle interne

Au moins une fois par an, le Comité d'Audit examine avec le Management Exécutif l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Management Exécutif. Il doit s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et divulgués conformément au cadre référentiel approuvé par le Conseil.

Alors qu'il appartient au Management Exécutif d'évaluer et de gérer l'exposition de la Société aux risques, le Comité d'Audit doit quant à lui débattre des lignes de conduite et des politiques gouvernant le processus de traitement de ces risques. Le Comité d'Audit débat notamment de l'exposition de la Société aux risques financiers majeurs et des étapes prises par le Management Exécutif pour contrôler et gérer cette exposition.

Le Comité d'Audit contrôle, avec le Management Exécutif, l'audit interne et le Commissaire le caractère adéquat et efficace des contrôles internes. Le Directeur ACR et le Commissaire font régulièrement rapport au Comité d'Audit sur leurs principaux constats et les points faibles potentiels du système de contrôle interne.

Le Comité d'Audit vérifie si le Management Exécutif réagit de manière adéquate aux remarques et recommandations faites par le Directeur ACR et/ou le Commissaire concernant le système de contrôle interne. Il examine dans quelle mesure le Management Exécutif tient compte des constatations de la fonction d'audit interne.

Le contrôle interne comprend également l'évaluation et l'approbation des commentaires contenus dans la Déclaration GE sur le contrôle interne et la gestion des risques ainsi que



l'examen des règlements spécifiques suivant lesquels les membres du personnel de la Société peuvent confidentiellement faire part de leurs préoccupations à propos d'éventuelles irrégularités en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets (procédure de notification des dysfonctionnements). Le Comité d'Audit veille à ce qu'un tel règlement soit porté à la connaissance de tous les travailleurs de la Société et de ses Filiales. Si nécessaire, le Comité d'Audit prend des mesures pour effectuer un examen indépendant et un suivi approprié de ces questions proportionnellement à leur prétendue gravité.

### 3. Budget

Le Comité d'Audit revoit la proposition budgétaire telle que préparée par le Management Exécutif. A ce titre le Comité d'Audit dispose d'un pouvoir d'examen. Le Comité d'Audit reçoit la proposition en temps utile afin de lui permettre de l'examiner en détail avant la réunion du Conseil qui approuve le budget.

### 4. Audit interne

Le Comité d'Audit approuve le plan annuel d'audit interne et les moyens alloués. Le Comité d'Audit examine les activités, l'organigramme, les qualifications, le personnel ainsi que le budget de la fonction d'audit interne et veille à ce qu'il dispose des moyens et du savoir-faire adapté à la nature, la taille et la complexité de la Société. Le cas échéant, il fait des recommandations sur la sélection, la nomination et la révocation des auditeurs internes.

Le Directeur ACR fait directement rapport au président du Comité d'Audit de tout audit relatif, directement ou indirectement, au CGE ou aux actionnaires.

Le Comité d'Audit reçoit les rapports d'audit interne ou un résumé périodique de ceux-ci. Le Comité d'Audit évalue l'efficacité de la fonction d'audit interne en tenant compte de la complémentarité des fonctions d'audit interne et externe.

Le Comité d'Audit discute au moins deux fois par an avec le Directeur ACR du travail fourni par la fonction d'audit interne, de la couverture et gestion des risques, de la qualité du contrôle interne, du respect des normes et des audits, et du suivi des actions correctrices.

Le président du Comité d'Audit et le Président du Conseil doivent être disponibles à tout moment pour le Directeur ACR afin de rapporter tout sujet important dans le cadre de la mission du Comité d'Audit dont ils ont connaissance.

Le Comité d'Audit veille à l'indépendance opérationnelle de la fonction d'audit interne.

### 5. Audit externe

Le Comité d'Audit évalue les qualifications, le travail et l'indépendance du Commissaire.

Dans ce contexte, le Comité d'Audit :

- effectue un suivi du contrôle légal des Comptes Annuels et des Comptes Consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire;
- communique au Conseil toutes informations utiles sur les résultats du contrôle légal des Comptes Annuels et, le cas échéant, des Comptes Consolidés;
- examine l'efficacité du processus d'audit externe et la mesure dans laquelle le Management Exécutif tient compte des recommandations que lui adresse le Commissaire dans sa lettre de recommandation;

- examine l'indépendance du Commissaire, en particulier pour ce qui concerne le bien-fondé de la fourniture de services complémentaires à la Société;
- analyse, avec le Commissaire, les risques pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques;
- contrôle si le Commissaire a modifié son approche de contrôle et son programme de contrôle au cours du processus d'audit et, le cas échéant, les raisons qui l'ont guidé;
- contrôle auprès du Commissaire s'il y a eu des discussions ou désaccords entre le Management Exécutif et le Commissaire et la manière dont ces discussions ou désaccords ont été réglés;
- contrôle auprès du Commissaire si des difficultés significatives ont été rencontrées au cours de l'audit, en ce compris des restrictions quant à l'étendue du travail ou à l'accès aux informations requises;
- examine le rapport de transparence visé à l'article 13 du règlement (UE) n° 537/2014;
- détermine la façon dont le Commissaire est associé au contenu et à la publication des avis financiers concernant la Société, autres que les Comptes Annuels et Comptes Consolidés.

Le Commissaire :

- confirme chaque année 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 appliquées pour atténuer ces risques, consignées par lui.
- établit le rapport complémentaire visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014;
- confirme que le rapport d'audit est conforme au contenu du rapport complémentaire destiné au Comité d'Audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Le Comité d'Audit fait des recommandations au Conseil sur la sélection, la réélection, la révocation et la rémunération du Commissaire en tenant compte des limites imposées par la loi et autre(s) réglementation(s) applicable(s) en la matière. Ces recommandations doivent être soumises à l'Assemblée Générale.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil dans le développement de lignes de conduite spécifiques pour l'engagement du Commissaire pour des missions ne se rapportant pas à l'audit. Le Comité d'Audit approuve la rémunération et les termes de ces missions. En cas d'urgence et pour des montants limités (inférieurs à 10.000 EUR), le président du Comité d'Audit peut décider seul dans un premier temps pour autant toutefois que cette décision soit examinée ou approuvée au cours de la réunion suivante du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit doit établir une ligne de conduite formelle spécifiant les différents types de services ne se rapportant pas à l'audit et qui sont a) interdits, b) permis après examen par le Comité d'Audit et, c) permis sans examen du Comité d'Audit en tenant compte des dispositions spécifiques du Code des sociétés et des associations et des autres réglementations applicables.

Le Comité d'Audit fixe des lignes de conduite claires pour le recrutement des membres du personnel ou d'anciens employés du Commissaire.

## 6. Supervision de la gouvernance

Le Comité d'Audit a également pour mission de superviser les développements relatifs à la gouvernance d'entreprise et d'assurer sa mise en œuvre adéquate dans la Société.

## IV. FONCTIONNEMENT

### 1. Réunions

Le Comité d'Audit se réunit chaque fois que le bon fonctionnement du Comité le requiert, et à tout le moins quatre fois par an. Dans la mesure du possible, les dates des réunions sont fixées chaque année à l'avance et ont lieu à des dates aussi proches que possible de celles des réunions du Conseil.

En principe, les réunions du Comité d'Audit sont convoquées par le secrétaire du Comité d'Audit, en consultation avec le président du Comité d'Audit. Chaque membre du Comité d'Audit peut demander au président qu'une réunion du Comité d'Audit soit convoquée.

Sauf en cas d'urgence (soumise à l'appréciation du président du Comité d'Audit), la convocation (en ce compris l'ordre du jour de la réunion) est envoyée au moins cinq jours ouvrables avant la réunion à tous les membres du Comité d'Audit. Il est fourni autant d'informations écrites que possible pour chaque point à l'ordre du jour et les documents pertinents sont joints à la convocation.

Si tous les membres sont présents ou valablement représentés, le respect des formalités de convocation ne doit pas être vérifié.

Le Comité d'Audit peut valablement délibérer et prendre des décisions sur les points à l'ordre du jour à condition qu'au moins la moitié de ses membres soit présente ou valablement représentée.

Les décisions sont prises à la majorité des voix émises par les membres du Comité présents ou valablement représentés. Les réunions peuvent se tenir par conférence téléphonique.

Le Président du Conseil dispose d'une invitation permanente à participer aux réunions du Comité d'Audit, même s'il n'en est pas membre. Le Commissaire peut demander au président du Comité d'Audit de pouvoir assister à une réunion du Comité d'Audit.

Au moins deux fois par an, le Comité d'Audit rencontre le Commissaire et le Directeur ACR pour procéder à un échange de vues sur les matières qui relèvent des pouvoirs du Comité d'Audit et de toutes questions mises en évidence par l'audit (en particulier, les faiblesses significatives du contrôle interne).

Afin de pouvoir accomplir sa mission de contrôle de manière plus efficace, le Comité d'Audit peut tenir des réunions séparées avec le Management Exécutif, les auditeurs internes et le Commissaire. Par conséquent, le Comité d'Audit peut rencontrer chacun d'entre eux séparément de manière régulière. Pour améliorer son efficacité, le Comité d'Audit détermine qui assiste aux réunions du Comité d'Audit sans en être membre.

Il peut notamment demander à des représentants du Management Exécutif d'assister aux réunions afin d'informer le Comité d'Audit sur certains sujets.

Si nécessaire, et après en avoir préalablement informé le Président du Conseil, le Comité d'Audit peut, aux frais de la Société, demander un avis professionnel externe sur des sujets qui relèvent de sa compétence.

Chaque membre du Comité d'Audit a accès aux livres, données et locaux de la Société et de ses Filiales et est autorisé à se mettre en contact avec des personnes occupant une fonction

dirigeante et/ou des travailleurs de la Société et de ses Filiales, dans la mesure où cela est nécessaire à l'accomplissement de sa tâche ou peut y être utile. Un membre du Comité d'Audit exerce ce droit de commun accord avec le président du Comité d'Audit. A cet effet, le Comité d'Audit peut s'adresser au Secrétaire.

Chaque membre du Comité d'Audit doit informer le Comité d'Audit de :

- tout intérêt financier direct ou indirect relatif à toute matière dont le Comité d'Audit est responsable ; ou
- tout conflit d'intérêts qui pourrait naître en raison d'autres mandats qu'il détient.

Ce membre ne peut pas participer à la délibération et au vote sur des décisions du Comité d'Audit dans le cadre desquelles un tel intérêt financier ou conflit d'intérêts existe et, si le Conseil l'exige, ce membre doit présenter sa démission en tant que membre du Comité d'Audit.

## 2. Rapport au Conseil

Le Comité d'Audit fait régulièrement rapport au Conseil.

Le Comité d'Audit examine avec le Conseil au complet tout problème ayant trait :

- à la qualité ou au processus d'élaboration des informations financières de la Société;
- au travail et à l'indépendance du Commissaire et de la fonction d'audit interne;
- au respect par la Société des exigences légales ou réglementaires.

Après chaque réunion (et au moins lors de l'établissement des Comptes Annuels, des Comptes Consolidés et, le cas échéant, des états financiers résumés destinés à la publication):

- le Comité d'Audit fait rapport au Conseil sur ses activités, identifie les questions nécessitant une action ou une amélioration et formule des recommandations si nécessaire. Le rapport du Comité d'Audit est inscrit à l'ordre du jour du Conseil devant être tenu après la réunion du Comité d'Audit ;
- le Secrétaire prépare le procès-verbal de la réunion du Comité d'Audit et envoie le projet de ce procès-verbal à chaque membre du Comité d'Audit pour examen et approbation par le Comité d'Audit au cours de sa réunion suivante.

Sur la base des rapports et discussions susmentionnés, le Comité d'Audit recommande au Conseil de rédiger les Comptes Annuels et les Comptes Consolidés (audités) devant être inclus dans le Rapport Annuel ainsi que le communiqué de presse annuel et/ou le communiqué relatif aux comptes intermédiaires.

Le Comité d'Audit adresse un rapport annuel au Conseil décrivant la composition du Comité d'Audit, ses qualifications et la manière dont il a mené ses activités au cours de l'exercice précédent. Ce rapport est signé par tous les membres du Comité d'Audit.

Le président du Comité d'Audit (ou tout autre membre du Comité d'Audit) doit être disponible lors de l'Assemblée Générale annuelle pour répondre aux questions relatives aux activités du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit observe la plus grande discrétion lors de la rédaction des documents concernant ses délibérations et ses recommandations.

Chaque Administrateur doit avoir un accès illimité à toutes les données du Comité d'Audit et peut exercer ce droit après consultation du président du Comité d'Audit.

\*  
\* \*

## ANNEXE IV

### **COMITE DE REMUNERATION ET DE NOMINATION:** **REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

#### **I. INTRODUCTION**

En conformité avec l'article 4.20 du CGE, les Comités de Nomination et de Rémunération sont combinés.

Le Comité de Rémunération et de Nomination doit régulièrement (au moins une fois tous les trois ans) contrôler et revoir la pertinence de ce règlement d'ordre intérieur ainsi que son efficacité, faire rapport des résultats de ce contrôle au Conseil et recommander les changements nécessaires.

Le Conseil peut modifier ce règlement d'ordre intérieur à tout moment et révoquer les pouvoirs octroyés au Comité de Rémunération et de Nomination.

Le présent règlement d'ordre intérieur ainsi que la composition du Comité de Rémunération et de Nomination sont publiés sur le site Internet de la Société.

#### **II. COMPOSITION**

Les membres du Comité de Rémunération et de Nomination sont nommés et peuvent être révoqués à tout moment par le Conseil. La durée du mandat d'un membre du Comité de Rémunération et de Nomination ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est composé à tout moment de trois Administrateurs au moins. Tous les membres du Comité de Rémunération et de Nomination doivent être des Administrateurs non exécutifs et la majorité d'entre eux doivent être des Administrateurs indépendants au sens de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations et des critères de l'article 3.5 du CGE. Le Comité de Rémunération et de Nomination possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

La présidence du Comité de Rémunération et de Nomination est assurée par le Président du Conseil ou par un autre Administrateur non exécutif.

Le Secrétaire assume la fonction de secrétaire du Comité de Rémunération et de Nomination.

#### **III. MISSIONS**

##### **1. Rémunération**

Le Comité de Rémunération et de Nomination est chargé des missions suivantes:

- faire des propositions et aider le Conseil à définir et à faire évoluer la Politique de Rémunération des Administrateurs, et des membres du Management Exécutif et, le cas échéant, sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le

- Conseil à l'Assemblée Générale conformément à l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations;
- faire des propositions au Conseil sur la rémunération individuelle des Administrateurs et des membres du Management Exécutif en ce compris, pour ces derniers, la rémunération variable et les primes de prestation à long terme – liées ou non à des actions – octroyées sous forme d'options sur actions ou autres instruments financiers et les indemnités de départ et, le cas échéant, sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le Conseil aux actionnaires;
  - assister le Conseil dans la définition des critères et des objectifs de performance pour le bonus de performance;
  - préparer le Rapport de Rémunération, conformément à l'article 3:6 §3 du Code des sociétés et des associations et aux dispositions du CGE en vue de son insertion, par le Conseil, dans la Déclaration GE;
  - commenter le Rapport de Rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle;
  - soumettre au Conseil un avis quant aux contrats relatifs à la nomination du CEO et des autres membres du Management Exécutif;
  - au moins une fois par an, discuter avec le CEO du fonctionnement et des performances du Management Exécutif. Le CEO ne peut pas assister à la discussion portant sur sa propre évaluation;
  - au moins une fois par an et avant l'approbation du budget, discuter avec le CEO de la Politique de Rémunération de la Société, du planning de succession et de la satisfaction des membres du personnel.

## 2. Nomination

Le Comité de Rémunération et de Nomination veille à ce que le processus de nomination et de réélection des Administrateurs, du CEO et des autres membres du Management Exécutif se déroule de manière objective et professionnelle et assume, en particulier, au minimum les missions suivantes:

- il établit les critères de sélection pour la nomination des Administrateurs, du CEO et des autres membres du Management Exécutif;
- il établit les procédures de nomination des Administrateurs, du CEO et des autres membres du Management Exécutif;
- il sélectionne et propose à l'approbation du Conseil les candidats aux fonctions d'Administrateur indépendant à pourvoir;
- il effectue périodiquement une évaluation de la taille, de la composition et du mode de fonctionnement du Conseil et, s'il y a lieu, formule des recommandations au Conseil concernant tout changement et planning de succession;
- il planifie le renouvellement ordonné des Administrateurs et s'assure que la continuité au sein du Management Exécutif fasse l'objet d'une attention suffisante et régulière;
- il donne son avis concernant des propositions (entre autres du Management Exécutif ou des actionnaires) de nomination et de révocation d'Administrateurs, du CEO et d'autres membres du Management Exécutif;
- il examine la charte organisationnelle de la Société et la composition du Management Exécutif avec le CEO;
- il conseille le CEO concernant des propositions faites par le CEO au Conseil en matière de nomination et de révocation de membres du Management Exécutif.

Dans l'exercice de ses missions relatives à la composition du Conseil, le Comité de Rémunération et de Nomination tient compte des critères tels que fixés au point II de l'Annexe I de la Charte GE.

## IV. FONCTIONNEMENT

### 1. Réunions

Le Comité de Rémunération et de Nomination se réunit chaque fois que le bon fonctionnement du Comité le requiert, et à tout le moins deux fois par an. Dans la mesure du possible, les dates des réunions sont fixées chaque année à l'avance. En outre, le Comité de Rémunération et de Nomination se réunit chaque fois que des modifications doivent être apportées à la composition du Conseil (en ce compris une réélection et une nouvelle nomination) ou du Management Exécutif.

En principe, les réunions du Comité de Rémunération et de Nomination sont convoquées par le Secrétaire, en consultation avec le président du Comité de Rémunération et de Nomination. Chaque membre du Comité de Rémunération et de Nomination peut demander au président qu'une réunion du Comité de Rémunération et de Nomination soit convoquée.

Sauf en cas d'urgence (soumise à l'appréciation du président du Comité de Rémunération et de Nomination), la convocation (en ce compris l'ordre du jour de la réunion) est envoyée au moins cinq jours ouvrables avant la réunion à tous les membres du Comité de Rémunération et de Nomination. Il est fourni autant d'informations écrites que possible pour chaque point à l'ordre du jour et les documents pertinents sont joints à la convocation.

Si tous les membres sont présents ou valablement représentés, le respect des formalités de convocation ne doit pas être vérifié.

Le Comité de Rémunération et de Nomination peut valablement délibérer et prendre des décisions sur les points à l'ordre du jour à condition qu'au moins la moitié de ses membres soit présente ou valablement représentée.

Les décisions sont prises à la majorité des voix émises par les membres du Comité présents ou valablement représentés.

Le Président du Conseil dispose d'une invitation permanente pour assister aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination, même s'il n'en est pas membre. Le Président du Conseil ne peut toutefois pas assister aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination auxquelles sa propre rémunération (le cas échéant) ou sa propre réélection ou révocation est discutée.

Par ailleurs, le Comité de Rémunération et de Nomination peut inviter toute personne dont il estime la présence utile à assister à ses réunions.

Si nécessaire, et après en avoir préalablement informé le Président du Conseil, le Comité de Rémunération et de Nomination peut, aux frais de la Société, demander un avis professionnel externe sur des sujets qui relèvent de sa compétence.

Le CEO participe avec voix consultative aux réunions du Comité de Rémunération et de Nomination lorsque celui-ci délibère sur la nomination et/ou la rémunération des autres membres du Management Exécutif.

Un Administrateur ne peut pas assister à une réunion du Comité de Rémunération et de Nomination lorsque celui-ci délibère sur sa propre rémunération et/ou réélection ou révocation et ne peut prendre part aux décisions relatives à sa rémunération et/ou réélection ou révocation.



Chaque membre du Comité de Rémunération et de Nomination doit informer le Comité de Rémunération et de Nomination de:

- tout intérêt financier direct ou indirect relatif à toute matière dont le Comité de Rémunération et de Nomination est responsable ; ou
- tout conflit d'intérêts qui pourrait naître en raison d'autres mandats qu'il détient.

Ce membre ne peut pas participer à la délibération et au vote sur des décisions du Comité de Rémunération et de Nomination dans le cadre desquelles un tel intérêt financier ou conflit d'intérêts existe et, si le Conseil l'exige, ce membre doit présenter sa démission en tant que membre du Comité de Rémunération et de Nomination.

## 2. Rapport au Conseil

Le Secrétaire, ou toute autre personne désignée à cet effet par le président du Comité de Rémunération et de Nomination, doit rédiger un rapport des conclusions et recommandations de la réunion du Comité de Rémunération et de Nomination. Il ou elle transmet ce rapport au Conseil dans les meilleurs délais après la réunion.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est tenu d'informer le Conseil à temps et de manière claire des évolutions importantes dans les domaines qui relèvent de ses responsabilités.

Si cela lui est demandé, le président du Comité de Rémunération et de Nomination donne des informations plus détaillées sur les résultats des délibérations du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le président du Comité de Rémunération et de Nomination (ou tout autre membre du Comité de Rémunération et de Nomination) doit être disponible pendant l'Assemblée Générale annuelle pour répondre aux questions relatives aux activités du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le Comité de Rémunération et de Nomination observe la plus grande discrétion lors de la rédaction des documents concernant ses délibérations et ses recommandations.

Chaque Administrateur doit avoir un accès illimité à toutes les données du Comité de Rémunération et de Nomination et peut exercer ce droit après consultation du président du Comité de Rémunération et de Nomination.

## V. PROCEDURE ET CRITERES DE SELECTION POUR LA NOMINATION ET LA RÉÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DU MANAGEMENT EXECUTIF

1. Le président du Comité de Rémunération et de Nomination dirige le processus de nomination et, le cas échéant, collabore étroitement avec le Président du Conseil en vue d'assurer que les nominations soient effectuées en temps utile afin de maintenir une opération aisée et fluide du Conseil et de ses Comités.
2. Pour chaque nouvelle nomination au sein du Conseil, le Comité de Rémunération et de Nomination établit un profil définissant le rôle, les compétences, l'expérience et les connaissances requises et fait des recommandations au Conseil en vue de la nomination.

3. Le Comité de Rémunération et de Nomination vérifie si les candidats ont le profil requis pour assumer le mandat d'Administrateur et donne son avis sur les candidats proposés par les actionnaires.
4. Les nouveaux candidats sont interviewés par le Comité de Rémunération et de Nomination.
5. Lorsqu'ils présentent leur candidature, l'attention des Administrateurs non exécutifs est attirée sur l'étendue de leurs obligations, principalement en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exécution de leur mandat.

Les Administrateurs non exécutifs ne peuvent pas détenir plus de cinq mandats d'administrateur au sein de sociétés cotées en bourse.

Les Administrateurs non exécutifs veillent à ce qu'ils disposent de suffisamment de temps pour satisfaire à ce que l'on attend d'eux, en tenant compte du nombre et de l'importance de tous leurs autres engagements.

Toutes modifications éventuelles d'autres engagements pertinents et tout nouvel engagement en dehors de la Société doivent être rapidement communiqués au Président du Conseil.

6. Le Comité de Rémunération et de Nomination présente les candidats adéquats au Conseil. Le Président du Conseil veille à ce que le Conseil dispose de suffisamment d'informations concernant le candidat proposé, telles que le curriculum vitae, l'évaluation par le Comité de Rémunération et de Nomination basée sur l'interview initiale du candidat, une liste de fonctions déjà exercées par le candidat et toute autre information nécessaire pour évaluer l'indépendance et les compétences du candidat.
7. Préalablement à la nomination ou à la réélection par l'Assemblée Générale, le Conseil doit notifier la nomination des candidats au poste d'Administrateur indépendant au conseil d'entreprise, conformément à l'article 7:87 §2 du Code des sociétés et des associations.
8. Après avoir pris connaissance des candidats proposés, le Conseil formule une proposition de nomination ou de réélection à l'Assemblée Générale. Les propositions de nomination doivent être arrêtées au moins soixante jours avant l'Assemblée Générale. Cette disposition ne porte aucun préjudice à la possibilité légale pour les actionnaires de déposer des propositions de résolutions.

La proposition de nomination par l'Assemblée Générale est accompagnée d'informations pertinentes concernant les qualifications professionnelles du candidat, ainsi que d'une liste des fonctions déjà exercées par le candidat. Le Conseil doit indiquer si un candidat répond aux critères d'indépendance et doit également mentionner la durée proposée pour le mandat.

9. Les points 2, 3, 4 et 6 ci-dessus sont également applicables à la nomination du CEO et des autres membres du Management Exécutif.
10. Toute proposition de révocation d'un membre du Management Exécutif doit être examinée par le Comité de Rémunération et de Nomination avant la résiliation de son contrat.

## VI. POLITIQUE ET PROCEDURE DE REMUNERATION

Cette procédure est applicable aux propositions faites par le Comité de Rémunération et de Nomination concernant la rémunération des Administrateurs et des membres du Management Exécutif.

En rédigeant les propositions sur la rémunération d'Administrateurs non exécutifs, le Comité de Rémunération et de Nomination – tout en respectant la Politique de Rémunération – observe les principes suivants:

- la politique actuelle de la Société consiste à ne rémunérer que les mandats des Administrateurs indépendants et du Président du Conseil;
- la rémunération est déterminée en fonction des responsabilités de l'Administrateur indépendant et du Président du Conseil et du temps consacré à leur fonction;
- les Administrateurs indépendants et le Président du Conseil reçoivent une rémunération fixe, qui exclut une rémunération liée aux prestations tels que bonus, plans à long terme liés à des actions, avantages en nature ou avantages liés aux plans de pension;
- les Administrateurs indépendants et le Président du Conseil reçoivent une rémunération supplémentaire pour chaque participation à une réunion d'un Comité de la Société et/ou d'un comité comme défini à l'article 7:97 §3 du Code des sociétés et des associations;
- le Vice-Président et les présidents des comités statutaires reçoivent une rémunération supplémentaire fixe et ce, à la condition qu'ils aient la qualité d'Administrateurs indépendants ou de Président du Conseil;
- la Société et ses Filiales n'octroient pas de prêts personnels, de garanties ou autres aux Administrateurs non exécutifs.

En rédigeant des propositions sur la rémunération de membres du Management Exécutif, le Comité de Rémunération et de Nomination – tout en respectant la Politique de Rémunération – observe les principes suivants:

- le niveau et la structure de la rémunération du Management Exécutif doivent être tels qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents, en tenant compte de la nature et de la portée de leurs responsabilités individuelles et des standards du marché;
- une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération des membres du Management Exécutif doit être liée aux performances de la Société et à leurs performances individuelles, tout en faisant correspondre les intérêts du Management Exécutif avec ceux de la Société;
- sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse par l'Assemblée Générale, une action ne peut être acquise définitivement, et une option sur action ou tout autre droit d'acquérir des actions ne peut être exercé que trois ans au moins après leur attribution;
- les critères qui rendent variable l'attribution d'une rémunération à un membre du Management Exécutif, font l'objet d'une mention les reprenant de manière expresse dans les clauses contractuelles ou autres qui régissent la relation juridique concernée;
- le paiement de la rémunération variable ne peut être effectué que si les critères ont été atteints pour la période indiquée;
- sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse par l'Assemblée Générale et si la rémunération variable d'un membre du Management Exécutif dépasse un quart de la rémunération annuelle de ce membre, un quart au moins de la rémunération variable doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins deux ans, et un autre quart

- au moins doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans;
- les engagements pris par la Société en cas d'indemnité de départ doivent faire l'objet d'un examen rigoureux, pour éviter de récompenser des performances insatisfaisantes et sont établis conformément aux articles 7:90 et 7:92 du Code des sociétés et des associations;
  - si un membre du Management Exécutif est également Administrateur exécutif, sa rémunération tient compte de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité;
  - la Société et ses Filiales n'octroient pas de prêts personnels, de garanties ou autres aux membres du Management Exécutif.

Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.

Pour une information plus détaillée de la rémunération des Administrateurs et du Management Exécutif, il est fait référence à la Politique de Rémunération telle que publiée sur le site Internet de la Société, ainsi qu'au Rapport de Rémunération tel que repris dans le dernier Rapport Annuel publié.

\*  
\* \*

## ANNEXE V

### CODE DE CONDUITE TRANSACTIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

#### I. REGLES GENERALES CONCERNANT LE DELIT D'INITIE (INSIDER TRADING)

Ce Code de Conduite s'applique à :

- tous les employés d'ORANGE BELGIUM (la « **Société** ») et de ses filiales (« **Filiales** »);
- tous les consultants et personnel intérimaire travaillant pour la Société et/ou ses Filiales;
- le Directeur Général (CEO) de la Société et les membres du management qui rapportent directement au CEO (à savoir le «**Management Exécutif**»); et
- tous les membres du conseil d'administration de la Société et/ou de ses Filiales, en ce compris les représentants permanents des membres du conseil d'administration (à savoir les «**Administrateurs**»).

Ces personnes sont, pour les besoins de ce Code, appelées des « **Initiés** ».

Les Initiés peuvent disposer ou obtenir l'accès à une information susceptible d'influencer le prix du marché des instruments financiers émis. Dans certaines circonstances, cette information peut être qualifiée d' «**Information Privilégiée**» (telle que définie ci-après). Le Règlement (UE) N° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le «**Règlement sur les abus de marché**») interdit aux Initiés qui possèdent une Information Privilégiée d'effectuer certaines opérations.

L'«**Information Privilégiée**» est définie dans le Règlement sur les abus de marché comme toute information qui:

- n'a pas été rendue publique;
- a un caractère précis;
- concerne directement ou indirectement un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers, ou un ou plusieurs instruments financiers; et
- si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments concernés ou celui d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information est réputée à caractère précis si elle est suffisamment précise pour qu'on puisse en tirer une conclusion quant à l'effet possible sur le cours des instruments financiers ou des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

On entend par information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers ou des instruments financiers dérivés, une information qu'un investisseur raisonnable serait susceptible d'utiliser comme faisant partie des fondements de ses décisions d'investissement.

L'Information Privilégiée peut comprendre, notamment, les trading updates, les états financiers annuels ou intermédiaires, les décisions d'acquiescer d'autres sociétés, la conclusion de contrats commerciaux importants, l'information relative au lancement de nouveaux produits et les changements stratégiques planifiés. Cette liste n'est pas exhaustive ; toute information doit être analysée séparément.

Les instruments financiers auxquels s'applique le Règlement sur les abus de marché sont:

- les instruments financiers cotés en bourse émis par la Société; ainsi que
- les instruments financiers dont la valeur est liée à des instruments financiers émis par la Société, même lorsque ces instruments financiers ne sont pas cotés.

Ces instruments sont ci-après ensemble appelés les «**Instruments Financiers**».

L'objectif de ce Code de Conduite est de compléter la législation applicable et d'exposer la politique de la Société à cet égard. Il convient de noter que ce Code de Conduite peut être modifié en tout temps, notamment afin de le mettre en concordance avec les modifications apportées à la loi ou pour d'autres motifs.

## **II. INTERDICTION GENERALE D'EFFECTUER DES TRANSACTIONS LORSQUE L'ON EST EN POSSESSION D'UNE INFORMATION PRIVILEGIEE**

En ce qui concerne les Instruments Financiers, le Règlement sur les abus de marché interdit aux Initiés qui possèdent une Information Privilégiée de:

- effectuer ou tenter d'effectuer des opérations d'initiés;
- recommander à une autre personne d'effectuer des opérations d'initiés ou inciter une autre personne à effectuer des opérations d'initiés; ou
- divulguer illicitement des Informations Privilégiées.

Une opération d'initié se produit lorsqu'une personne détient une Information Privilégiée et en fait usage en acquérant ou en cédant, pour son propre compte ou pour le compte d'un tiers, directement ou indirectement, des instruments financiers auxquels cette information se rapporte. L'utilisation d'une Information Privilégiée pour annuler ou pour modifier un ordre concernant un instrument financier auquel cette information se rapporte, lorsque l'ordre avait été passé avant que la personne concernée ne détienne l'Information Privilégiée, est également réputée être une opération d'initié.

Avant de souscrire, d'acheter, de vendre ou d'échanger des Instruments Financiers, l'Initié devra correctement juger la nature de l'information en sa possession et vérifier si cette information est susceptible d'être qualifiée d'Information Privilégiée.

Si l'Initié hésite quant au fait de savoir s'il/elle possède une Information Privilégiée qui pourrait l'empêcher d'effectuer des transactions sur les Instruments Financiers, cette personne peut demander l'avis du Compliance Officer quant au caractère privilégié de l'information (voir *infra*, section IV).

## **III. INTERDICTION D'EFFECTUER DES TRANSACTIONS DURANT CERTAINES PERIODES**

Outre les interdictions énoncées ci-avant à la section II, il est en toute circonstance interdit aux Initiés d'acquérir ou de céder des Instruments Financiers durant les périodes suivantes (sous réserve d'une autorisation préalable écrite de la Société):

- La période de deux mois précédant immédiatement la date de la divulgation au public des résultats annuels de la Société.
- La période d'un mois précédant immédiatement la date de la divulgation des résultats semestriels.

- Toute période au cours de laquelle le Compliance Officer considère qu'une transaction sur Instruments Financiers constituerait une violation de ce Code de Conduite ; à condition que l'Initié concerné soit régulièrement informé de cette situation par le Compliance Officer par toute voie appropriée.

Cette interdiction s'applique sans avoir égard au fait que l'Initié négocie les Instruments Financiers en son nom propre ou au nom d'autres personnes (ou pour son propre compte ou pour le compte d'autres personnes).

La Société souligne que les délais précités sont sur certains points plus strictes que ceux prévus par le Règlement sur les abus de marché.

#### **IV. COMPLIANCE OFFICER**

Le Conseil d'Administration a nommé un Compliance Officer.

Le Compliance Officer est chargé de superviser le respect de ce Code de Conduite et des matières qui y sont précisées.

Si le Compliance Officer est contacté au sujet du caractère d'une information, il devra formuler un avis sur cette question et devra en informer l'Initié en conséquence par écrit endéans un délai raisonnable.

L'avis du Compliance Officer selon lequel une certaine information n'est pas une Information Privilégiée, n'est valide qu'à condition que l'information communiquée au Compliance Officer soit sincère et complète. Cet avis ne protège néanmoins pas la personne concernée contre les sanctions administratives et/ou pénales (voir *infra* section VII). La Société ne sera en aucune circonstance tenue responsable des conséquences de l'avis émis par le Compliance Officer.

Il est dès lors recommandé que les Initiés s'abstiennent d'effectuer des transactions sur des Instruments Financiers s'ils ont un doute quant au caractère de l'information qu'ils possèdent.

N'hésitez pas à adresser toute question que vous pourriez avoir concernant ce Code de Conduite au Compliance Officer. Vos questions seront traitées de manière confidentielle par le Compliance Officer et son équipe.

#### **V. LES TRANSACTIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS PAR LES ADMINISTRATEURS, PAR LES MEMBRES DU MANAGEMENT EXECUTIF ET PAR D'AUTRES PERSONNES EXERCANT DES RESPONSABILITES DIRIGEANTES AU SEIN DE LA SOCIETE**

##### **1. Notifications internes**

Toutes les transactions sur Instruments Financiers effectuées par les Administrateurs ou les membres du Management Exécutif sont soumises à la procédure suivante.

Si un Administrateur ou un membre du Management Exécutif a l'intention d'acquérir ou de céder des Instruments Financiers directement ou indirectement, celui-ci doit en informer le Compliance Officer par écrit au moins trois jours ouvrables avant la transaction envisagée.

L'Initié devra confirmer dans la notification qu'il/elle ne possède aucune Information Privilégiée.

Une fois que la transaction est réalisée, l'Administrateur ou le membre du Management Exécutif devra immédiatement en informer le Compliance Officer par écrit et fournir la preuve de la transaction, ce qui inclut le nombre d'Instruments Financiers qui en font l'objet, le prix et, le cas échéant, les autres conditions applicables à la transaction.

## 2. Notifications externes

Conformément au Règlement sur les abus de marché, toute personne exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de la Société et/ou de ses Filiales et, le cas échéant, les personnes ayant un lien étroit avec ces personnes, doivent notifier à la Société et à l'Autorité des services et marchés financiers (ci-après la «FSMA») les transactions qu'elles ont effectuées, pour leur propre compte se rapportant aux actions ou à des titres de créance dudit émetteur, ou à des instruments dérivés ou à d'autres instruments financiers qui leur sont liés.

Par «**personne exerçant des responsabilités dirigeantes**», il faut entendre:

- un membre de l'organe d'administration, de gestion ou de surveillance de la Société;
- un responsable de haut niveau qui, sans être membre des organes visés au point précédent, dispose d'un accès régulier à des Informations Privilégiées concernant directement ou indirectement la Société et du pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution future et la stratégie d'entreprise de la Société.

Par «**personne étroitement liée avec une personne exerçant des responsabilités dirigeantes**», il faut entendre:

- le conjoint ou un partenaire considéré comme l'équivalent du conjoint conformément au droit national;
- l'enfant à charge conformément au droit national;
- un parent qui appartient au même ménage depuis au moins un an à la date de la transaction concernée; ou
- une personne morale, un trust ou une fiducie, ou un partenariat, dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par une personne exerçant des responsabilités dirigeantes ou par une personne visée aux points précédents, qui est directement ou indirectement contrôlé(e) par cette personne, qui a été constitué(e) au bénéfice de cette personne, ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.

La notification doit être effectuée rapidement et au plus tard trois jours ouvrables après la date de la transaction. L'obligation s'applique à toutes les transactions ultérieures une fois le montant total de 5.000 EUR atteint au cours d'une année civile (le seuil est calculé en additionnant sans compensation toutes les transactions).

La notification doit contenir les informations suivantes:

- le nom de la personne;
- le motif de la notification;
- le nom de l'émetteur;
- la description et l'identifiant de l'Instrument Financier;



- la nature de la ou des transactions (par exemple acquisition ou cession), en indiquant si elles sont liées à l'exercice de programmes d'options sur actions ou à d'autres transactions spécifiques;
- la date et le lieu de la ou des transactions; et
- le prix et le volume de la ou des transactions. Dans le cas d'un gage dont les conditions prévoient un changement de valeur, cette information devrait être divulguée en même temps que sa valeur à la date du gage.

La Société souligne que le Règlement sur les abus de marché prévoit que les transactions suivantes doivent également être notifiées:

- la mise en gage ou le prêt d'Instruments Financiers par une personne exerçant des responsabilités dirigeantes ou une personne qui lui est étroitement liée;
- les transactions effectuées par des personnes qui organisent ou exécutent des transactions à titre professionnel ou par une autre personne au nom d'une personne exerçant des responsabilités dirigeantes ou d'une personne qui lui est étroitement liée, y compris lorsqu'un pouvoir discrétionnaire est exercé;
- certaines transactions effectuées dans le cadre d'une police d'assurance vie aux conditions prévues par le Règlement sur les abus de marché.

La notification se fait par le biais de la plateforme eMT de la FSMA qui a publié un « Manuel d'utilisation » sur son site web pour les déclarants.

La Société souligne que les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes doivent notifier par écrit aux personnes qui leur sont étroitement liées, leurs obligations, et conserver une copie de cette notification.

## **VI. LISTE DES INITIÉS**

Conformément au Règlement sur les abus de marché, la Société a l'obligation de tenir une ou plusieurs liste(s) des personnes qui travaillent pour elle et/ou pour ses Filiales dans le cadre d'un contrat de travail ou autre, et qui ont accès, régulièrement ou occasionnellement, à des Informations Privilégiées (il est entre autres question des conseillers, comptables ou agences de notation de crédit).

La Société doit actualiser cette liste et la transmettre à la FSMA à la demande de celle-ci.

La liste doit contenir en tous cas les informations suivantes:

- l'identité de toute personne ayant accès à des Informations Privilégiées;
- la raison pour laquelle cette personne figure sur la liste d'Initiés;
- la date et l'heure auxquelles cette personne a eu accès aux Informations Privilégiées; et
- la date à laquelle la liste d'Initiés a été établie.

La Société doit actualiser la/les liste(s) immédiatement:

- en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'Initiés;
- lorsqu'une nouvelle personne a accès aux Informations Privilégiées;
- lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux Informations Privilégiées.

Toute personne dont le nom figure sur la/les liste(s) doit en être informée et il lui sera demandé de lire et de signer ce Code de Conduite. Ce faisant, cette personne atteste qu'elle connaît

ses obligations par rapport à l'Information Privilégiée (voir *supra*, sections II et III) ainsi que les sanctions qui s'attachent à l'abus ou à la communication illicite de cette information (voir *infra*, section VII).

## VII. INFRACTIONS

### 1. Principe général

Ce Code de Conduite n'exonère pas l'Initié de sa responsabilité pénale et civile en vertu de toute législation applicable.

La violation des règles énoncées ci-dessus, peut avoir comme conséquence que des sanctions pénales (amendes et/ou emprisonnement) soient prononcées par les juridictions pénales et/ou que des amendes administratives (montant maximal de 5.000.000 EUR pour les personnes physiques et 15.000.000 EUR ou 15% du chiffre d'affaires annuel total pour les personnes morales) soient infligées par la FSMA. Si la FSMA découvre qu'une personne a tiré un avantage d'une transaction réalisée grâce à une Information Privilégiée, la FSMA peut augmenter le montant maximum de l'amende administrative jusqu'à un montant égal à trois fois le montant de l'avantage retiré.

### 2. Employés, personnel intérimaire, consultants et Administrateurs

#### 2.1 Employés

La violation des dispositions de ce Code ou des dispositions légales relatives aux transactions sur Instruments Financiers, sera considérée comme une atteinte grave à la relation de confiance, et peut conduire au licenciement immédiat de l'Initié concerné sans préavis ou sans indemnité de préavis. En outre, d'autres sanctions énoncées dans le règlement de travail peuvent s'appliquer. En effet, le délit d'Initié commis par un employé cause un préjudice immédiat à la réputation de la Société.

La Société peut également décider de réclamer des dommages et intérêts à l'Initié qui a causé des dommages à la Société en violant ces règles.

#### 2.2 Personnel intérimaire

La violation des dispositions de ce Code ou des dispositions légales relatives aux transactions sur Instruments Financiers sera considérée comme une atteinte grave à la relation de confiance et pourra entraîner l'écartement immédiat de l'Initié. Cet écartement sera simultanément notifié à l'agence intérimaire, employeur de l'Initié.

La Société peut également décider de réclamer des dommages et intérêts à tout Initié qui a causé des dommages à la Société en violant ces règles.

#### 2.3 Consultants

La violation de toute disposition de ce Code ou des dispositions légales relatives aux transactions sur Instruments Financiers sera considérée comme une atteinte grave à la relation de confiance et pourra entraîner la rupture immédiate du contrat conclu avec le consultant concerné.

La Société peut également décider de réclamer des dommages et intérêts à l'Initié qui a causé des dommages à la Société en violant ces règles.

## 2.4 Administrateurs

En cas de violation des dispositions de ce Code ou des dispositions légales relatives aux transactions sur Instruments Financiers, la Société peut demander la démission de l'Administrateur concerné et/ou décider de réclamer des dommages et intérêts à l'Administrateur concerné.

### VIII. VIE PRIVEE

L'information fournie par les Initiés au Compliance Officer dans le cadre du présent Code de Conduite sera traitée en conformité avec la loi du 8 décembre 1992 (la « **Loi Vie Privée** ») et le Règlement Général sur la Protection des Données (Règlement (EU) 2016/679) du 27 avril 2016 (le « **RGPD** »). En vertu de la Loi Vie Privée et du RGPD, chaque Initié a accès à ses données personnelles et a le droit de corriger toute erreur.

N'hésitez pas à contacter le Compliance Officer pour toute information complémentaire concernant la Loi Vie Privée et le RGPD.

### IX. LANCEURS D'ALERTE

La Société signale à tous les Initiés que la législation prévoit une réglementation (en ce compris une certaine protection) pour les lanceurs d'alerte.

Des violations à la législation pourront être notifiées (même de manière anonyme) à la FSMA. A cet effet, les explications et modalités nécessaires ont été mises à disposition sur le site Internet de la FSMA ([www.fsma.be](http://www.fsma.be)).

\*  
\* \*

## ANNEXE VI

### CHOIX DE GOUVERNANCE ET DÉROGATIONS AU CGE

#### I. INTRODUCTION

La Société s'engage à se conformer aux obligations légales et réglementaires de même qu'aux bonnes pratiques de gouvernance. Elle adhère au CGE disponible sur le site de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)). L'application des principes du Code tient toutefois compte des spécificités de la Société, de sa taille, de ses besoins et de la structure de l'actionnariat.

Les choix de gouvernance, ainsi que les dérogations (principe « *comply or explain* ») au CGE, sont détaillés et justifiés ci-dessous. Pour rappel, comme énoncé dans l'avant-propos du CGE, « *une dérogation ne pose pas de problème tant que les raisons qui la justifient en sont clairement indiquées* ».

Les dérogations sont soumises à l'Assemblée Générale lorsque la Déclaration GE lui est présentée. Le Conseil s'assure que les actionnaires examinent avec soin les explications données par la Société lorsqu'elle s'écarte des dispositions du CGE et les encourage à se former un jugement raisonné dans chaque cas. Le Conseil instaure un dialogue avec les actionnaires si ceux-ci n'acceptent pas le point de vue de la Société, en gardant notamment présents à l'esprit la taille et la complexité de la Société ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

#### II. CHOIX DE GOUVERNANCE

La Société adopte un modèle de gouvernance transparent. Elle réfléchit de manière approfondie sur ses choix de gouvernance, et les communique explicitement, dans le meilleur intérêt de l'ensemble de ses « stakeholders ».

##### 1. Choix d'une structure « moniste »

La Société opte pour une structure de gouvernance moniste (« One-tier ») : le Conseil a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée Générale. La gestion opérationnelle de la Société, en ce compris et de manière non limitative la gestion journalière, est assurée par le Management Exécutif.

##### 2. Choix d'un droit de vote simple

Le principe au sein de la Société a toujours été de respecter la règle « une action, une voix ». La Société a décidé de ne pas utiliser la possibilité offerte par l'article 7:53 du Code des sociétés et associations de conférer un droit de vote double (aux actions entièrement libérées, qui sont inscrites depuis au moins deux années sans interruption au nom du même actionnaire dans le registre des actions nominatives).

#### III. DÉROGATIONS AU CGE

La Société respecte les dispositions du CGE dans son ensemble, à l'exception des deux dérogations suivantes :

### 1. Rémunération des Administrateurs Non-Exécutifs

L'article 7.6 du CGE dispose que chaque Administrateur non exécutif reçoit une partie de sa rémunération sous la forme d'actions de la Société. Le Conseil estime néanmoins qu'il est dans le meilleur intérêt de la Société et de ses parties prenantes de déroger à cette disposition pour la raison suivante :

La politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs repose en première instance sur la volonté d'attirer, de motiver et de garder des administrateurs qualifiés ayant le profil et l'expérience requis en terme de gestion d'entreprise. Pour y parvenir, la Société pratique une politique transparente de rémunération en ligne avec le marché, compte tenu de l'ampleur, de l'organisation et de la complexité de la Société. Aucune rémunération liée aux performances de la Société n'est prévue pour les administrateurs non exécutifs, conformément à l'article 7.5 du CGE.

Pour éviter que les administrateurs non exécutifs, parmi lesquels les administrateurs indépendants, soient trop influencés par le cours boursier de l'action de la Société, la Société a décidé de ne pas leur octroyer une partie de leur rémunération sous forme d'actions. La Société estime que cette dérogation au CGE permet aux administrateurs non-exécutifs d'être les gardiens des intérêts légitimes de toutes les parties prenantes de la Société et de se concentrer sur ses perspectives à long terme.

La Société souligne que les Administrateurs (exécutifs ou non-exécutifs) appartenant au Groupe Orange exercent leur mandat à titre gratuit et que ces derniers agissent, eux aussi, dans les meilleurs intérêts de la Société et dans une perspective de création de valeur durable pour les actionnaires et l'ensemble des autres parties prenantes. En outre, la politique de rémunération (telle que décrite dans le Rapport de Rémunération qui est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale) n'a jamais suscité des problèmes ou donné lieu à des arbitrages ou comportements dommageables. Elle permet d'atteindre un équilibre entre les différents objectifs sous-jacents du CGE dans son ensemble.

### 2. Seuil de détention d'actions du Management Exécutif

L'article 7.9 du CGE dispose que le Conseil fixe un seuil minimum d'actions que les dirigeants (c.à.d. les membres du Management Exécutif) doivent détenir. Le Conseil estime néanmoins qu'il est dans le meilleur intérêt de la Société et de ses parties prenantes de déroger à cette disposition pour la raison suivante:

La politique de rémunération du Management Exécutif, repose en première instance sur la volonté d'attirer, de motiver et de garder des managers exécutifs qualifiés ayant le profil et l'expérience requis pour mener à bien la direction opérationnelle de la Société. Pour y parvenir, la Société pratique une politique transparente de rémunération en ligne avec le marché, compte tenu de l'ampleur, de l'organisation et de la complexité de la Société. Les différentes composantes de la rémunération du Management Exécutif sont décrites dans le Rapport de Rémunération. Le Conseil veille à ce qu'il y ait un équilibre approprié entre la part fixe et la part variable, ainsi qu'entre la rémunération au comptant et différée, conformément à l'article 7.7 du CGE.

Afin de faire correspondre les intérêts des managers exécutifs aux objectifs de création durable de valeur de la Société, la part variable de la rémunération des managers exécutifs est structurée de façon à être liée à leurs performances individuelles et à celles de la Société. La politique de rémunération du Management Exécutif ayant ainsi déjà l'ambition de

rémunérer les membres du Management Exécutif par rapport à la performance à court terme et la réalisation des ambitions stratégiques à long terme de la Société, le Conseil a décidé de ne pas obliger les membres du Management Exécutif à détenir, en plus, un nombre minimum d'actions. Une telle obligation n'aurait que peu de valeur ajoutée par rapport à la politique de rémunération déjà mise en place, et son monitoring pourrait de surcroît créer une charge administrative inutile.

Le Conseil estime dès lors que la politique de rémunération actuelle (telle que décrite dans le Rapport de Rémunération qui est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale) incite déjà suffisamment le Management Exécutif à agir dans les meilleurs intérêts de la Société et dans une perspective de création de valeur durable, et qu'elle permet d'atteindre un bon équilibre entre les différents objectifs sous-jacents de la disposition en question et du CGE dans son ensemble.

\*  
\* \*