



CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2017



ACKERMANS & VAN HAAREN

INTRODUCTION

En exécution du Code belge de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren a approuvé le 14 avril 2005 la version initiale de la Charte de gouvernance d'entreprise.

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

Les modifications importantes apportées à la Charte sont commentées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui constitue une section spécifique du rapport de gestion conformément à l'article 96, §2 C.Soc.

Depuis le 14 avril 2005, le conseil d'administration a approuvé les modifications suivantes à la Charte de gouvernance d'entreprise :

- **18 avril 2006** : modification des règles de conduite relatives aux transactions financières suite à la transposition en droit belge des règles européennes en matière d'abus de marché (e.a. par les arrêtés royaux du 24 août 2005 et 5 mars 2006);
- **15 janvier 2008** : précision de la procédure concernant l'enquête d'irrégularités;
- **12 janvier 2010** : adaptation de la Charte au Code belge de gouvernance d'entreprise révisé en 2009;
- **4 octobre 2011** : modification de la Charte pour la mettre en règle avec la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées, la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées et la loi du 28 juillet 2011 modifiant la Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des sociétés cotées;
- **10 octobre 2016** : modification de la Charte pour la mettre en règle avec le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement Européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission ;
- **24 février 2017** : modification de la Charte pour la mettre en règle avec la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.

Ackermans & van Haaren s'engage à respecter les 9 principes mentionnés dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 :

1. La Société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise.
2. La Société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social.
3. Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement.
4. La Société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du conseil d'administration et de ses membres.
5. Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés.
6. La Société définit une structure claire de management exécutif.
7. La Société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable.
8. La Société engage avec les actionnaires et actionnaires potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.
9. La Société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise.

DÉFINITIONS

Dans la présente Charte, les notions reprises ci-dessous sont définies de la manière suivante :

- **“Charte”** : la Charte de gouvernance d'entreprise.
- **“Code”** : le Code belge de gouvernance d'entreprise.
- **“Collaborateurs”** : les employés, collaborateurs indépendants et administrateurs de la Société, de Sofinim SA et d'Ackermans & van Haaren Coordination Center SA (y inclus leurs successeurs de droit), ainsi que les personnes physiques agissant au nom des collaborateurs indépendants ou des administrateurs qui sont des personnes morales, respectivement en vue de l'exécution du contrat de services indépendants ou en tant que représentants permanents.
- **“C.Soc.”** : le Code des sociétés.
- **“Déclaration”** : la déclaration de gouvernement d'entreprise qui constitue une section spécifique du rapport de gestion de la Société conformément à l'article 96, §2 C.Soc.
- **“Directive Abus de Marché”** : le règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement Européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.
- **“Dirigeant”** : les membres du conseil d'administration et du comité exécutif de la Société.
- **“FSMA”** : Autorité des services et marchés financiers.
- **“Groupe”** : la Société, les sociétés sur lesquelles la Société exerce un contrôle (exclusif ou conjoint) au sens de l'article 5 du C.Soc. et les sociétés dans lesquelles la Société détient, directement ou indirectement, au moins 10% des titres conférant le droit de vote.
- **“Information Privilégiée”** : toute information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, la Société et/ou des Instruments Financiers de la Société, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des Instruments Financiers concernés ou celui d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.
- **“Instruments Financiers”** : actions et autres titres de créance ainsi que tous les instruments financiers qui y sont liés ou qui en dérivent au sens large, tels que décrits dans l'article 4.1 (15) de la directive 2014/65/EU du Parlement Européen et du Conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers et modifiant la directive 2002/92/CE et la directive 2011/61/UE. Ceci comprend entre autres :
 - a) actions ;
 - b) options et warrants ;
 - c) obligations (convertibles) ; et
 - d) droits de préférence qui confèrent à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions, warrants ou obligations (convertibles), mais également tous les autres droits de souscription, droits d'échange, contrats à terme, contrats financiers à terme (“futures”), contrats d'échange (“swaps”) et autres contrats dérivés relatifs aux instruments mentionnés sous a) à d).



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

- **“Société du Groupe Cotée”** : une Société du Groupe cotée au sens de l'article 4 C.Soc.
- **“Période fermée”** :
 - a) la période de 60 jours calendaires qui précède la publication des résultats annuels de la Société ou, si les résultats annuels sont publiés moins de 60 jours calendaires après la clôture de l'exercice comptable, la période à compter de la clôture de l'exercice comptable jusqu'à, et y compris, la date de publication, étant entendu que cette période ne peut être plus courte que 30 jours calendaires avant la date de publication ;
 - b) la période de 30 jours calendaires qui précède la publication des résultats semestriels de la Société.
- **“Période d'interdiction”** : la période à compter de la date à laquelle le conseil d'administration ou le comité exécutif de la Société ou un comité ou des personnes mandatés par eux, constate existence d'une Information Privilégiée jusqu'à, et y compris, la date de publication de cette information, ou jusqu'à, et y compris, la date à laquelle un des organes ou personnes précités constate que l'information en question a perdu son caractère d'Information Privilégiée.

“Personnes étroitement liées” signifie par rapport à un Dirigeant :

- a) le conjoint ou la conjointe du Dirigeant ou un partenaire considéré comme l'équivalent du ou de la conjoint(e) conformément à la loi;
- b) l'enfant légalement à charge du Dirigeant (y inclus les enfants adoptés);
- c) tout autre parent du Dirigeant qui appartient au même ménage depuis au moins un an à la date de la Transaction;
- d) toute personne morale, trust ou partenariat dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par un Dirigeant ou par une Personne qui est étroitement liée à une personne visée sous a), b) ou c), qui est directement ou indirectement contrôlée par cette personne, qui a été constituée au bénéfice de cette personne, ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.

- **“Rapport de rémunération”** : le rapport de rémunération qui constitue une section spécifique de la Déclaration conformément à l'article 96, §3 C.Soc.
- **“Société”** : Ackermans & van Haaren SA.
- **“Société Détentricé”** : une société ou une fondation (“stichting”) qui exerce, directement ou indirectement, le contrôle sur la Société au sens de l'article 5 du C.Soc.
- **“Sociétés du Groupe”** : les sociétés qui font partie du Groupe, autre que la Société.
- **“Transaction”** : signifie toute transaction au sens large relative aux Instruments Financiers. Les Transactions comprennent notamment :
 - a) une acquisition, cession, souscription ou échange ;
 - b) l'acceptation ou l'exercice d'une option sur actions ou d'un warrant et la cession d'actions issues de l'exercice d'une option sur actions ou d'un warrant ;
 - c) effectuer ou recevoir des cadeaux, dons ou héritages ;
 - d) la souscription à une augmentation de capital ou à une émission d'obligations ;
 - e) l'acquisition, la cession ou l'exercice de droits, y inclus d'options d'achat et de vente de warrants ;
 - f) la conversion d'un Instrument Financier dans un autre Instrument Financier, y compris l'échange d'obligations convertibles en actions ;
 - g) emprunter ou prêter (dont la conclusion, la terminaison, la cession ou la prolongation d'un prêt d'actions) ; ou
 - h) la mise en gage, et**“Négociation”, “Négocié”, et “Négocié”** ont une signification similaire. Cette énumération n'est pas limitative.

1. GOUVERNANCE

Ackermans & van Haaren dispose d'une structure de gestion moniste traditionnelle ("one tier structure").

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

Le conseil d'administration dispose de l'ensemble du pouvoir de gestion. Les tâches du conseil d'administration comprennent à la fois la définition de la politique et le contrôle de la politique.

Le conseil d'administration a délégué le 16 avril 1997 la gestion journalière de la Société à un organe collégial, appelé "comité exécutif" depuis le 10 mars 2003.

Il n'a pas été fait usage de la possibilité offerte par l'article 524bis C.Soc. de déléguer des pouvoirs de gestion à un comité de direction.



2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

La règle générale est que le conseil d'administration est responsable de la politique générale d'Ackermans & van Haaren et du contrôle de la gestion journalière qui relève des responsabilités du comité exécutif.

2.1 Responsabilité du conseil d'administration

Sans préjudice des pouvoirs conférés au conseil d'administration en vertu du Code des Sociétés, les tâches essentielles du conseil d'administration peuvent être résumées de la manière suivante :

- approbation des objectifs de la Société à long terme et de sa stratégie ;
- approbation des principaux (dés)investissements ;
- suivi des participations au moyen des rapports périodiques du comité exécutif ;
- nomination et révocation des membres du comité exécutif, fixation de leur rémunération et détermination des modalités contractuelles importantes ;
- détermination des responsabilités du comité exécutif ;
- exercice du contrôle du fonctionnement du comité exécutif, celui-ci disposant d'une autonomie suffisante pour pouvoir remplir correctement ses tâches ;
- examination des performances du comité exécutif et de la réalisation de la stratégie de la Société ;
- détermination des responsabilités respectives du président du conseil d'administration et du président du comité exécutif ;
- approbation de la composition, de la rémunération, des responsabilités et du fonctionnement des comités consultatifs ;
- contrôle et examination de l'efficacité des comités consultatifs ;
- mise en place des mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et actionnaires potentiels ;
- approbation d'un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le comité exécutif ;
- examination de la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit ;
- supervision des performances du commissaire et de la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit ;
- description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société, à

publier dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

2.2 Composition

2.2.1 Nombre d'administrateurs

Conformément à l'article 518, §1 C.Soc., le conseil d'administration compte au moins trois membres. Le nombre de membres du conseil d'administration n'est par ailleurs soumis à aucune règle statutaire.

Le conseil d'administration tente de limiter le nombre de membres afin de permettre une délibération et une prise de décisions efficaces. D'autre part, le conseil d'administration veillera à être suffisamment étoffé et à être composé de personnes intègres présentant une diversité au niveau de leur passé et disposant des connaissances et de l'expérience requises ainsi que de compétences complémentaires pour permettre au conseil d'exercer correctement ses missions. La taille du conseil d'administration doit également permettre de gérer les changements dans sa composition sans perturber son fonctionnement.

2.2.2 Procédure de nomination ou de renouvellement de mandat

Le conseil d'administration dans son intégralité assure la fonction de comité de nomination (infra, 3.4).

Préalablement à l'expiration du mandat d'un administrateur, le conseil d'administration délibère en temps utile, en l'absence de l'administrateur concerné, sur l'opportunité du renouvellement de son mandat.

Dans le cadre de cette délibération, le conseil d'administration évaluera tout d'abord la contribution individuelle apportée par l'administrateur concerné au cours de son mandat au bon fonctionnement, aux délibérations et aux prises de décisions du conseil d'administration.

Si l'évaluation susvisée s'avère positive, le conseil d'administration évaluera, toujours en l'absence de l'administrateur concerné, si un éventuel renouvellement du mandat de l'administrateur concerné, vu ses compétences, connaissances et/ou expériences spécifiques, contribuerait à la composition d'un conseil d'administration disposant dans son ensemble des compétences nécessaires pour pouvoir remplir correctement ses missions.

Si cette évaluation s'avère également positive, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale l'administrateur en question comme candidat à sa réélection, moyennant l'accord de ce dernier.

Si le conseil d'administration décide de proposer à l'assemblée générale un nouvel administrateur, il envisagera un ou plusieurs candidats répondant aux critères suivants :

- (i) Chaque candidat doit disposer de compétences, de connaissances et/ou d'expériences spécifiques pouvant compléter les compétences, connaissances et/ou expériences déjà présentes au sein du conseil d'administration, de manière à ce que le conseil d'administration dispose dans son ensemble des compétences nécessaires pour pouvoir remplir correctement ses missions. A cet effet, le conseil d'administration établira préalablement un profil du nouvel administrateur.
- (ii) Chaque candidat doit être disponible pour pouvoir remplir correctement ses obligations en tant qu'administrateur.
- (iii) Chaque candidat doit disposer d'au moins une des compétences essentielles mentionnées ci-après : (a) être à même de lire et d'interpréter des comptes annuels et des rapports financiers, (b) être familiarisé avec un ou plusieurs secteurs dans lequel le Groupe investit, (c) avoir une expérience en matière de management d'une entreprise, (d) être familiarisé avec le fonctionnement des marchés financiers.
- (iv) En vue d'une diversité des sexes au sein du conseil d'administration, celui-ci considérera la candidature d'au moins une personne de l'autre sexe dans le cadre de la procédure de nomination chaque fois et aussi longtemps que le conseil d'administration n'est pas composé d'au moins un tiers d'administrateurs de l'autre sexe.

Le conseil d'administration veille à disposer (a) du curriculum vitae de chaque candidat, (b) d'une liste des mandats d'administrateur actuels de chaque candidat et (c) des informations requises pour pouvoir juger, le cas échéant, l'indépendance du candidat administrateur. Le conseil d'administration prend également le temps nécessaire pour une interview avec chaque candidat administrateur.

Parmi les candidats, le conseil d'administration sélectionnera finalement un seul candidat qu'il présentera et recommandera à l'assemblée générale.

Le nom du candidat administrateur sera mentionné dans la convocation à l'assemblée générale en question, à moins que cela n'aile à l'encontre de l'intérêt de la Société.

2.2.3 Durée

Les administrateurs sont nommés pour une période de 4 ans.

Les administrateurs démissionnent à la date de l'assemblée générale ordinaire de l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 70 ans.

2.2.4 Critères d'indépendance

Les administrateurs indépendants doivent satisfaire les critères mentionnés à l'article 526ter C.Soc.

Les critères d'indépendance sont formulés ainsi :

1. Durant une période de cinq années précédant sa nomination, ne pas avoir exercé un mandat d'administrateur exécutif, ou une fonction de membre du comité de direction ou de délégué à la gestion journalière de la Société ou d'une société ou une personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 du C.Soc ;
2. Ne pas avoir siégé au conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans ;
3. Durant une période de trois années précédant sa nomination, ne pas avoir fait partie du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 C.Soc.
4. Ne pas recevoir, ni avoir reçu, de rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 C.Soc., en dehors des tantièmes et honoraires éventuellement perçus comme membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance ;
5. a) Ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la Société ;
 b) S'il détient des droits sociaux qui représentent une quotité inférieure à 10% :
 - par l'addition des droits sociaux avec ceux détenus dans la Société par des sociétés dont l'administrateur indépendant a le contrôle, ces droits sociaux ne peuvent atteindre un dixième du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la Société ; ou
 - les actes de disposition relatifs à ces actions ou

l'exercice des droits y afférents ne peuvent être soumis à des stipulations conventionnelles ou à des engagements unilatéraux auxquels le membre indépendant de l'organe de gestion a souscrit ;

c) Ne représenter en aucune manière un actionnaire rentrant dans les conditions du présent point ;

6. Ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une relation d'affaires significative avec la Société ou une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 C.Soc. ; ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, de membre de l'organe de gestion ou de membre du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, d'une société ou personne entretenant une telle relation ;

7. Ne pas avoir été au cours des trois dernières années, associé ou salarié de l'auditeur externe, actuel ou précédent, de la Société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11 C.Soc. ;

8. Ne pas être membre exécutif de l'organe de gestion d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la Société siège en tant que membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la Société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;

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

La décision de nomination fait mention des motifs sur la base desquels est octroyé la qualité d'administrateur indépendant.

2.3 Délibération et prise de décisions

Le conseil d'administration se réunit généralement huit (8) fois par an à des moments fixés au début de l'année. Le conseil d'administration se réunit par ailleurs chaque fois que des décisions doivent être prises avant la date fixée pour la prochaine réunion.

Le conseil d'administration peut délibérer valablement dans la mesure où la majorité de ses membres sont présents ou représentés à la réunion.

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

Les administrateurs reçoivent en principe au plus tard trois (3) jours avant la réunion l'ordre du jour ainsi que les annexes (comme un aperçu de la situation financière de la Société, des dossiers concernant des propositions d'investissement et de désinvestissement, des rapports chiffrés et opérationnels périodiques sur les Sociétés du Groupe).

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

Les membres du comité exécutif sont en principe invités à chaque réunion du conseil d'administration.

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

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

En vue de préparer certaines décisions, le conseil d'administration se fait conseiller par le comité d'audit (infra, 3.2) et le comité de rémunération (infra, 3.3).

Des administrateurs peuvent par ailleurs demander de recueillir l'avis d'experts indépendants aux frais de la Société.

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

Le secrétaire général exerce la fonction de secrétaire du conseil d'administration. Il conseille les administrateurs sur les aspects juridiques et administratifs des affaires du conseil et il donne des explications sur les droits et obligations de la Société. Sous la direction du président, il assure la bonne communication des informations au sein du conseil d'administration et de ses comités et entre le comité exécutif et les administrateurs non exécutifs. Il fait régulièrement rapport sur le respect par le conseil d'administration des règles en matière de délibération, de prise de décisions et de fonctionnement. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la Société.

2.4 Représentation

Sans préjudice du pouvoir général de représentation du conseil d'administration agissant en tant que collège, la Société est représentée par deux administrateurs qui agissent conjointement

ou par un seul administrateur qui agit conjointement avec un membre du comité exécutif.

2.5 Rôle du président

Le conseil d'administration nomme en son sein un président sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Le précédent CEO peut être nommé comme président, si le conseil, après évaluation des aspects positifs et négatifs d'une telle décision, considère que ceci est dans l'intérêt de la Société. Le cas échéant, cette décision sera motivée dans la Déclaration.

Les responsabilités du président sont les suivantes :

- Le président veille à ce que le fonctionnement du conseil d'administration en matière de composition, de délibération et de prise de décisions soit conforme aux dispositions de la Charte.
- Le président établit, en concertation avec le président du comité exécutif, l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.
- Lors de la réunion, le président veille à ce que tous les administrateurs participent aux délibérations et que les décisions soient, si possible, prises à l'unanimité des voix.
- Le président veille également à garantir un dialogue permanent et transparent entre les administrateurs et les membres du comité exécutif.
- Le président prend l'initiative dans l'organisation de différentes procédures d'évaluation (infra, 2.7).
- Le président veille à ce que les comités soient composés valablement et qu'un président soit nommé au sein de chaque comité.
- Lors des assemblées générales, le président veille à ce que les actionnaires présents puissent poser des questions aux administrateurs et au commissaire à propos de leurs rapports et des points mis à l'ordre du jour, et que les administrateurs concernés et/ou le commissaire y répondent efficacement (infra, 6).
- Lors des assemblées générales, le président demande le cas échéant aux investisseurs institutionnels ou leurs représentants des explications sur leur comportement de vote.
- Dans le cadre de la formation permanente des administrateurs, le président veille à ce que la Société mette les moyens nécessaires à la disposition des administrateurs qui souhaitent améliorer leur connaissance du Groupe ou d'autres connaissances utiles pour l'exercice de leur mandat d'administrateur ou de membre du comité d'audit ou du comité de rémunération.
- Le président veille enfin à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent les explications appropriées à propos :
 - des valeurs et des objectifs du Groupe,
 - du fonctionnement des organes de la Société,
 - des responsabilités et missions spécifiques de l'administrateur, tant au sein du conseil d'administration qu'au sein des comités dont il/elle fait partie.

2.6 Politique de rémunération

Les administrateurs perçoivent un montant fixe à titre de rémunération pour l'exercice de leur mandat.

Le montant de la rémunération des administrateurs individuels prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du conseil d'administration, de président ou de membre des comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacrés à leurs fonctions.

Chaque administrateur a en principe droit chaque année à une rémunération de trente mille euros (€ 30.000) et le président à une rémunération de quarante mille euros (€ 40.000). En plus les administrateurs qui sont membre d'un comité consultatif reçoivent une rémunération additionnelle, à savoir deux mille cinq cent euros (€ 2.500) pour les membres du comité de rémunération, cinq mille euros (€ 5.000) pour les membres du comité d'audit et dix mille euros (€ 10.000) pour le président du comité d'audit.

Par ailleurs, les administrateurs ont droit à un jeton de présence de maximum deux mille cinq cent euros (€ 2.500) par participation à une réunion du conseil d'administration, comité d'audit ou comité de rémunération.

La rémunération des administrateurs est approuvée par l'assemblée générale.

La Société n'octroie aucun crédit ni aucune avance à ses administrateurs.

2.7 Evaluation

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

- Une fois tous les quatre (4) ans, les administrateurs, éventuellement assistés par des experts externes, évaluent la taille, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ainsi que ses relations avec le comité exécutif. Ils vérifient particulièrement si la composition actuelle du conseil d'administration et de ses comités correspond à la composition souhaitée.
- Une fois par an, les administrateurs non exécutifs évaluent, en l'absence de l'(des) administrateur(s) exécutif(s), les relations entre le conseil d'administration et le comité exécutif.
- Dans le cadre du renouvellement du mandat d'un administrateur, les autres administrateurs évaluent la contribution individuelle de l'administrateur en question au bon fonctionnement, aux délibérations et aux prises de décisions du conseil d'administration (supra, 2.2.2).

Si ces procédures d'évaluation mettent en lumière certains points faibles, le conseil d'administration proposera les solutions appropriées qui peuvent, le cas échéant, mener à des adaptations de la composition du conseil d'administration, comme des propositions de nouveaux administrateurs ou le non renouvellement du mandat d'administrateurs en place.

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

2.8 Autres mandats

Les administrateurs non exécutifs sont autorisés à siéger au sein de conseils d'administration de sociétés dans lesquelles Ackermans & van Haaren ne possède aucune participation, dans la mesure où l'exercice du mandat en question ne crée pas ou n'est pas susceptible de créer d'importants conflits d'intérêts et ne constitue pas un obstacle à l'exercice correct de leur mandat d'administrateur chez Ackermans & van Haaren. Ils ne peuvent toutefois occuper plus de cinq (5) mandats d'administrateur dans des sociétés cotées dans lesquelles Ackermans & van Haaren ne détient aucune participation. Les administrateurs non exécutifs sont tenus d'informer le président en temps utile de toute modification concernant leurs mandats d'administrateur.

Les administrateurs exécutifs peuvent siéger au sein du conseil d'administration de sociétés cotées dans lesquelles Ackermans & van Haaren ne détient aucune participation après en avoir délibéré avec le président.

2.9 Règles de conduite en matière de conflits d'intérêts

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

Les administrateurs doivent, pour autant que cela soit raisonnablement possible, prévenir l'apparition de conflits d'intérêts.

Si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, la procédure fixée à l'article 523 C.Soc. s'applique.

Lorsqu'il existe dans le chef d'un administrateur un conflit d'intérêts autre qu'un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 C.Soc. et concernant une matière relevant du conseil d'administration sur laquelle celui-ci doit prendre une décision, l'administrateur concerné en informera préalablement les autres membres du conseil d'administration. Ceux-ci décideront ensuite si l'administrateur en question doit s'abstenir ou non de voter sur la matière sur laquelle porte le conflit d'intérêts. L'administrateur concerné peut cependant dans ce cas participer aux délibérations.

Il est question d'un conflit d'intérêts autre qu'un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 C.Soc. lorsque :

- une Personne étroitement liée à l'administrateur a un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération de la Société ;
- une société n'appartenant pas au Groupe et dans laquelle l'administrateur, ou une Personne étroitement liée à l'administrateur, remplit une fonction de gestion ou de management, a un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération de la Société ;
- sauf si cette opération ou décision (i) donne lieu à un conflit d'intérêts au sens de l'article 523 C.Soc. ou (ii) si elle porte sur une opération normale dans des conditions conformes au marché.

3. COMITÉS CONSULTATIFS

Deux comités consultatifs ont été constitués au sein du conseil d'administration : un comité d'audit et un comité de rémunération. Le conseil d'administration dans son ensemble remplit la fonction de comité de nomination.

3.1 Dispositions applicables à tous les comités consultatifs

3.1.1 Composition

Les comités consultatifs se composent d'au moins trois membres. Le conseil d'administration nomme en son sein les membres et le président des comités consultatifs pour une période qui ne peut dépasser la durée (restante) du mandat d'administrateur de l'intéressé.

Les comités consultatifs ont le droit d'inviter des tiers, y compris des non administrateurs, à participer à leurs réunions.

3.1.2 Rôle et responsabilités

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

Le conseil d'administration exerce un contrôle sur les comités consultatifs. Il détermine la mission, la composition et le fonctionnement des comités consultatifs.

3.1.3 Fonctionnement

Le conseil d'administration octroie aux comités consultatifs les moyens et pouvoirs nécessaires pour remplir correctement leurs tâches.

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

Les réunions des comités consultatifs sont convoquées par le président du comité respectif.

Une réunion d'un comité consultatif ne peut se tenir valablement que dans la mesure où au moins la moitié des membres sont présents en personne.

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

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

Après chaque réunion d'un comité consultatif, le conseil d'administration reçoit le rapport de la réunion.

3.2 Comité d'audit

Sans préjudice des dispositions mentionnées au point 3.1 qui s'appliquent à tous les comités consultatifs et aux dispositions du Code des sociétés, les règles suivantes s'appliquent en ce qui concerne la composition, le rôle et le fonctionnement du comité d'audit.

3.2.1 Composition

Le comité d'audit est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont au moins la moitié est administrateur indépendant. Les membres du comité d'audit disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Société. Au moins un membre est compétent en matière de comptabilité et d'audit.

Le président du comité d'audit est désigné par les membres du comité. Le président du conseil d'administration ne peut présider le comité d'audit. Si le président du conseil d'administration n'est pas nommé membre du comité d'audit, il dispose néanmoins d'une invitation permanente à assister aux réunions.

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

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

3.2.2 Rôle

La mission de contrôle du comité d'audit et l'obligation de reporting qui y est liée portent sur la Société et ses sous-holdings. Le comité d'audit s'efforce par ailleurs également d'obtenir, dans les limites légales, des informations pertinentes des comités d'audit des autres Sociétés du Groupe.

Le comité d'audit fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par celui-ci des comptes annuels, des comptes consolidés et, le cas échéant, des états financiers résumés destinés à la publication.

(a) Reporting financier

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

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

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

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

(b) Contrôle interne et gestion des risques

Au moins une fois par an, le comité d'audit évalue les systèmes de contrôle interne mis en place par le management pour s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés au respect de la législation et de la réglementation en vigueur) ont été correctement identifiés, signalés et gérés.

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

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

(c) Audit interne

Le comité d'audit évalue l'efficacité de l'audit interne. Le comité d'audit fait notamment des recommandations au comité exécutif sur la sélection, la nomination et la révocation de la personne responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne. Le comité d'audit examine également dans quelle mesure le comité exécutif tient compte des conclusions et recommandations du comité d'audit.

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

Les responsables de l'audit interne ont la possibilité de contacter directement le président du comité d'audit et le président du conseil d'administration.

(d) Audit externe

Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration sur la nomination ou la révocation du commissaire ainsi que sur sa rémunération et les autres conditions de son engagement. Le comité d'audit est responsable pour le respect des procédures de sélection prévues par la loi.

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

Le comité d'audit contrôle par ailleurs la nature et l'étendue des services non-audit fournis par le commissaire, les personnes avec lesquelles le commissaire a conclu un contrat de travail

ou avec lesquelles il se trouve, sous l'angle professionnel, dans des liens de collaboration ainsi que les membres du réseau dont relève le commissaire et les sociétés ou personnes liées au commissaire. Le comité émet des lignes directrices en ce qui concerne les services non-audit visés à l'article 133/1, §4 C.Soc. Le commissaire communique chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à la Société.

Le comité d'audit est informé du programme de travail du commissaire. Le commissaire fait rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de leur mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information financière.

Le comité d'audit juge l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le comité exécutif tient compte des questions et recommandations faites par le commissaire.

Le comité d'audit est chargé de la communication au conseil d'administration d'informations sur les résultats du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés et explique la façon dont le contrôle légal des comptes a contribué à l'intégrité de l'information financière et le rôle que le comité d'audit a joué dans ce processus. Le comité d'audit examine, le cas échéant, les faits ayant donné lieu à la démission du commissaire et formule des recommandations concernant les mesures à prendre.

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

3.2.3 Fonctionnement

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

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

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

3.3 Comité de rémunération

Sans préjudice des dispositions mentionnées au point 3.1 qui s'appliquent à tous les comités consultatifs, les règles suivantes s'appliquent en ce qui concerne la composition, le rôle et le fonctionnement du comité de rémunération.

3.3.1 Composition

Le comité de rémunération se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont la moitié est administrateur indépendant.

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

Sauf si le comité de rémunération en décide autrement, le président du comité exécutif a le droit d'assister aux réunions du comité de rémunération. Le président du comité exécutif est en tout cas présent avec voix consultative lorsque le comité de rémunération traite de la rémunération des autres membres du comité exécutif.

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

3.3.2 Rôle

Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration en matière de rémunération des membres du conseil d'administration et du comité exécutif.

Le rôle du comité de rémunération est notamment :

- de faire des recommandations au conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs et sur les propositions subséquentes à soumettre à l'assemblée générale ;
- de formuler des propositions sur la politique de rémunération des membres du comité exécutif. Cette politique de rémunération porte notamment sur les principales conditions contractuelles (comme les modalités en cas de cessation de mandat et les plans de pension) et sur les critères pour déterminer la rémunération ;
- faire des recommandations sur la rémunération individuelle des administrateurs et des membres du comité exécutif (y compris les bonus, les formules d'intéressement à long terme comme les options sur actions et autres instruments financiers et les indemnités de départ) ainsi que des propositions qui en découlent et qui doivent être soumis à l'assemblée générale ;
- évaluer les prestations des membres du comité exécutif et ce, en concertation avec le président du comité exécutif, excepté pour les prestations de ce dernier ;
- la préparation du Rapport de rémunération qui est inséré par le conseil d'administration dans la Déclaration ; et
- commentaire du Rapport de rémunération lors de l'assemblée générale ordinaire.

3.3.3 Fonctionnement

Le comité de rémunération détermine lui-même la fréquence de ses réunions mais se réunit au moins deux fois par an.

Lors des réunions où est examinée la rémunération individuelle d'un membre du comité de rémunération, l'intéressé peut être présent mais ne peut intervenir en tant que président de la réunion.

3.4 Comité de nomination

3.4.1 Composition

Le comité de nomination est composé de tous les membres du conseil d'administration.

Le comité de nomination est présidé par le président du conseil d'administration.

3.4.2 Rôle

En sa qualité de comité de nomination, le conseil d'administration veille à ce que le processus de nomination soit organisé objectivement et professionnellement. A cet effet, il :

- évaluera périodiquement la taille, la composition et le plan de succession du conseil d'administration et du comité exécutif et prendra, au besoin, des décisions en la matière ;
- adaptera la procédure de nomination des membres du conseil d'administration (supra, 2.2.2.) ;
- évaluera les candidats à une nomination ou à une réélection, y compris ceux proposés par les actionnaires.

3.4.3 Fonctionnement

En sa qualité de comité de nomination, le conseil d'administration se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire.

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



4. COMITÉ EXÉCUTIF

Le conseil d'administration a, le 16 avril 1997, délégué la gestion journalière de la Société à un organe collégial, appelé "comité exécutif" depuis le 10 mars 2003.

4.1 Responsabilités du comité exécutif

Le comité exécutif est responsable :

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

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

Lors de l'approbation des comptes annuels statutaires et consolidés par le conseil d'administration, qui se fait généralement dans le courant du mois d'avril, le comité exécutif rend des comptes au conseil d'administration sur l'exercice de ses tâches au cours de l'exercice écoulé.

4.2 Composition

Le conseil d'administration nomme et révoque les membres du comité exécutif. Les membres du comité exécutif sont en principe nommés pour une durée indéterminée.

Le comité exécutif compte à l'heure actuelle 7 membres.

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

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

Les membres du comité exécutif démissionnent à la date du premier conseil d'administration de l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 65 ans.

4.3 Délibération et prise de décisions

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

Le comité exécutif peut délibérer valablement dans la mesure où la majorité de ses membres sont présents ou représentés à la réunion.

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

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

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

4.4 Représentation

Sans préjudice du pouvoir général de représentation (supra, 2.4), la Société est représentée valablement dans les limites de la gestion journalière par deux membres du comité exécutif agissant conjointement.

Le conseil d'administration a par ailleurs octroyé les mandats spéciaux suivants le 31 juillet 2003 :

- Pour l'engagement et le licenciement de travailleurs ainsi que pour la signature des polices d'assurances et des contrats de confidentialité, la Société est valablement représentée par deux membres du comité exécutif agissant conjointement.
- Pour la fourniture de garanties réelles ou personnelles ainsi que pour la signature de contrats d'acquisition et de lettres d'intention, de lettres de crédit, de contrats d'emprunt et de transaction, la Société est, jusqu'à concurrence de € 2.500.000, valablement représentée par deux membres du comité exécutif agissant conjointement.

4.5 Politique de rémunération

Sur avis du comité de rémunération, le conseil d'administration détermine la politique de rémunération vis-à-vis des membres du comité exécutif.

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

L'évaluation par le comité de rémunération de la contribution de chaque membre du comité exécutif au développement des activités et aux résultats du Groupe constitue un élément important de la politique de rémunération.

Le comité de rémunération vérifie périodiquement si la rémunération des membres du comité exécutif est conforme au marché, sur la base de rapports établis par des spécialistes en ressources humaines réputés.

Les membres du comité exécutif perçoivent une rémunération fixe, une rémunération variable sous la forme d'un bonus annuel ainsi que des options sur actions.

La rémunération fixe de chaque membre du comité exécutif est fonction de la responsabilité individuelle qu'il ou elle a au sein de la Société et du Groupe. A cet égard, il est tenu compte de la rémunération que paient les entreprises similaires à des personnes occupant des fonctions comparables. Le montant de la rémunération fixe est évalué chaque année par le comité de rémunération, qui fait des recommandations au conseil d'administration à propos d'adaptations éventuelles.

La rémunération variable (ou bonus annuel) vise à stimuler et à récompenser les prestations des membres du comité exécutif dans son ensemble. Le bonus annuel est fixé par le conseil d'administration, sur avis du comité de rémunération, et tient en principe compte de l'évolution du résultat net consolidé de la Société pendant l'année écoulée. Conformément aux articles 520bis juncto 525, dernier paragraphe C.Soc., un accord a été conclu avec les membres du comité exécutif sur ce sujet. Les membres du comité exécutif se sont entre autres engagés à rembourser à première demande la rémunération variable (nette) qu'ils ont reçue dans la mesure où celle-ci est la basée sur des informations financières erronées.

Les membres du comité exécutif disposent par ailleurs d'une voiture de société et bénéficient d'une assurance de groupe (constitution de pension, couverture du risque décès, couverture de l'invalidité) et d'une assurance hospitalisation.

Le plan d'options sur actions de la Société, approuvé par le conseil d'administration le 25 mars 1999, vise à encourager la motivation à long terme des administrateurs exécutifs, des membres du comité exécutif, des cadres et des consultants dont l'activité est essentielle pour le succès du Groupe. Ce plan a été commenté oralement lors de l'assemblée générale ordinaire de 1999. Les octrois d'options sur actions sont depuis communiqués dans le Rapport de rémunération.

Le comité de rémunération est chargé du suivi de ce plan et de donner des avis au conseil d'administration dans le cadre de l'octroi des options. Les options donnent droit à l'acquisition d'actions Ackermans & van Haaren et ne sont en principe pas exerçables avant la fin de la troisième année civile qui suit celle au cours de laquelle l'offre d'options a eu lieu. Les options sont offertes gratuitement et ont en principe une durée de 8 ans.

4.6 Evaluation

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

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

4.7 Règles de conduite en matière de conflits d'intérêts

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

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

Lorsqu'il existe dans le chef d'un membre du comité exécutif un conflit d'intérêts concernant une matière relevant du comité exécutif et sur laquelle le comité doit prendre une décision, le membre concerné en informera préalablement les autres membres du comité exécutif. Ceux-ci décideront ensuite si le membre en question doit s'abstenir ou non de voter sur la matière sur laquelle porte le conflit d'intérêts. Le membre concerné peut cependant dans ce cas participer aux délibérations.

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

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

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



5. RÈGLES DE CONDUITE EN MATIÈRE DE TRANSACTIONS FINANCIÈRES

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

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

5.1 Compliance Officer

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

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

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

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

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

5.2 Listes de personnes ayant accès à des Informations Privilégiées

Le compliance officer est responsable de l'établissement d'une liste des personnes ayant accès à des Informations Privilégiées. Il établit deux listes séparées, une liste permanente avec les Collaborateurs de la Société et une liste "ad hoc" par projet avec les personnes qui sont impliquées de manière occasionnelle d'un projet menant à des Informations Privilégiées.

Ces listes contiennent les informations suivantes : (a) identité de toute personne ayant accès à des Informations Privilégiées (y inclus prénom, nom de famille, nom de filles (si différent), date de naissance, numéro d'identification national, fonction, numéros de téléphone professionnels, numéros de téléphone privés et adresse privée), (b) la raison pour laquelle cette personne figure sur la liste d'initiés, (c) la date et l'heure auxquelles cette personne a eu accès aux Informations Privilégiées, et (d) la date à laquelle la liste d'initiés a été établie. Le compliance officer met la liste systématiquement à jour, y compris la date de la mise à jour, (i) en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés, (ii) lorsqu'une nouvelle personne a accès aux Informations Privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés, et (iii) lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux Informations Privilégiées. Chaque mise à jour précise la date et l'heure auxquelles sont survenus les changements entraînant la mise à jour. Les personnes figurant sur la liste d'initiés doivent informer le compliance officer immédiatement de tout changement dans leurs données personnelles. Le compliance officer veille à conserver la liste d'initiés pour une période d'au moins cinq (5) ans après son établissement ou mise à jour et doit la fournir à la FSMA à sa première demande.

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

5.3 Normes de conduite en matière de Transactions sur des Instruments Financiers de la Société et des Sociétés Détentrices

5.3.1 Obligation de chaque Collaborateur de notification au compliance officer

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

Le compliance officer même informera le président du comité exécutif avant de s'engager à une Transaction sur des Instruments Financiers de la Société ou d'une Société Détentrice. L'autorisation éventuelle de Négocier est valable jusqu'à la fin du cinquième jour ouvrable à compter de la date d'autorisation. L'autorisation prend automatiquement fin au moment où le Collaborateur a accès à des Informations Privilégiées.

Le compliance officer garde un dossier de toutes les notifications préalables (y inclus ses propres notifications au président du comité exécutif) mentionnant, le cas échéant, l'application d'une Période fermée ou d'une Période d'interdiction. Le traitement de ces données sera conforme à la loi relative à la protection de la vie privée du 8 décembre 1992. En vertu de cette loi, chaque Collaborateur aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger des fautes.

5.3.2 Obligation légale des Dirigeants et des Personnes étroitement liées de notification à la FSMA

Le compliance officer établit une liste de tous les Dirigeants et les Personnes étroitement liées avec eux et en informe les Dirigeants. A cet effet, le compliance officer peut requérir le Dirigeant de lui fournir les données personnelles requises (limitées au prénom, nom de famille, nom de filles (si différent), date de naissance et adresse privée complète) concernant les Dirigeants et les Personnes étroitement liées qui sont des personnes physiques. En ce qui concerne les Personnes étroitement liées qui

sont des personnes morales, les Dirigeants doivent fournir les données suivantes : nom et forme légale de la société, siège social et numéro d'inscription. Les Dirigeants doivent informer le compliance officer immédiatement de toute modification dans leurs données personnelles et dans les données des Personnes étroitement liées avec eux. Le traitement de ces données sera conforme à la loi relative à la protection de la vie privée du 8 décembre 1992. En vertu de cette loi, chaque Dirigeant et Personne étroitement liée avec lui aura accès à ses propres données et aura, le cas échéant, le droit de corriger des fautes.

Le compliance officer veille à ce que les Dirigeants reconnaissent par écrit leurs obligations, y inclus l'obligation de notifier au compliance officer et à la FSMA les Transactions effectuées pour leur propre compte comme exposée ci-dessous. Les Dirigeants notifient aux Personnes qui leur sont étroitement liées, (a) le fait qu'elles sont des Personnes étroitement liées aux Dirigeants et (b) leurs obligations y inclus l'obligation de notifier au compliance officer et à la FSMA les Transactions effectuées pour leur propre compte comme exposée ci-dessous. Les Dirigeants conservent une copie de cette notification.

Les Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants notifient au compliance officer et à la FSMA les Transactions effectuées pour leur propre compte et portant sur des Instruments Financiers de la Société. Les Transactions effectuées par un tiers pour le compte de Dirigeants et, le cas échéant, les Personnes étroitement liées aux Dirigeants (y inclus les Transactions effectuées de façon indépendant du mandant) doivent également être notifiées.

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

Pour le calcul du montant total des Transactions dans le paragraphe précédent, l'addition est faite de l'ensemble des Transactions faites pour compte propre du Dirigeant et les Transactions faites pour compte propre des Personnes étroitement liées à ce Dirigeant.

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

5.3.3 Interdiction d'effectuer des Transactions pendant les Périodes fermées et les Périodes d'interdiction

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

Cette interdiction ne s'applique pas aux Transactions effectuées par un tiers pour le compte ou pour le bénéfice d'un Collaborateur dans le cadre d'un mandat de gestion discrétionnaire confié à ce tiers par lequel ce tiers opère de façon indépendante du mandant.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3.4 Interdiction des opérations d'initié

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

- d'utiliser cette Information Privilégiée en acquérant ou en cédant, ou en tentant d'acquérir ou de céder, pour son compte propre ou pour le compte d'autrui, directement ou indirectement, des Instruments Financiers auxquels cette Information Privilégiée se rapporte ;
- d'annuler ou de modifier un ordre concernant un Instrument Financier auquel l'Information Privilégiée se rapporte, lorsque l'ordre avait été passé avant que la personne concernée ne détienne l'Information Privilégiée ;
- de communiquer cette Information Privilégiée à une autre personne, si ce n'est dans le cadre normal de l'exercice de son travail, de sa profession ou de ses fonctions ;
- de recommander à un tiers d'acquérir ou de céder, ou de faire acquérir ou céder par une autre personne, sur la base de cette Information Privilégiée, des Instruments Financiers auxquels cette Information Privilégiée se rapporte.

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

5.3.5 Interdiction de manipulation du marché

Conformément à l'article 15 juncto 12 de la Directive Abus de Marché, il est interdit aux Collaborateurs :

- d'effectuer des Transactions ou de passer des ordres :
 - qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications fausses ou trompeuses sur l'offre, la demande ou le cours d'un ou plusieurs Instruments Financiers ; ou

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

5.3.6 Interdiction de transactions à court terme, de transactions sur options et de "short selling"

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

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

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

5.4. Normes de conduite en matière de Transactions sur Instruments Financiers dans des Sociétés du Groupe

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

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

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

6. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale ordinaire a lieu chaque année le quatrième (4e) lundi du mois de mai.

Le conseil d'administration encourage les actionnaires à participer personnellement aux assemblées générales. Les actionnaires qui ne peuvent participer à une certaine assemblée peuvent toujours utiliser le modèle de procuration que la Société met en temps utile à disposition sur son site Internet et qu'elle envoie également aux actionnaires nominatifs.

L'ordre du jour des assemblées générales ainsi que tous les documents qui doivent être remis aux actionnaires nominatifs conformément aux dispositions du Code des Sociétés seront mis à disposition sur le site Internet au plus tard au moment de l'envoi de ces documents. La Société placera en même temps sur le site Internet des informations afférentes au contenu de l'ordre du jour, pour autant qu'elle dispose de ces informations (p.ex. politique de dividendes). Le cas échéant, la convocation fera référence à l'endroit où ces informations peuvent être consultées.

Lors de l'assemblée, les actionnaires peuvent poser des questions concernant les rapports établis par les administrateurs et le commissaire ainsi que concernant tous les points mis à l'ordre du jour. Les actionnaires peuvent poser les questions par écrit dès la publication de la convocation pour autant que ces questions parviennent à la société au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée. Le président du conseil

d'administration veille, lors de la réunion, au bon échange des questions et réponses entre les actionnaires d'une part et les administrateurs et le commissaire d'autre part. Les administrateurs et le commissaire peuvent en principe refuser de répondre à certaines questions dans la mesure où la communication de données ou de faits serait de nature à porter préjudice aux intérêts commerciaux de la société ou aux engagements de confidentialité souscrits par la société, ses administrateurs ou les commissaires.

Le conseil d'administration est tenu de convoquer une assemblée générale à la demande des actionnaires détenant 20% des actions de la Société.

Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble 3% du capital social de la société peuvent, conformément à l'article 533ter du Code des sociétés requérir l'inscription de sujets à traiter à l'ordre du jour de l'assemblée générale, ainsi que déposer des propositions de décision. Ces demandes doivent parvenir à la société au plus tard le vingt-deuxième jour qui précède la date de l'assemblée générale.

Les procès-verbaux des assemblées générales ainsi que les résultats des votes seront mis à disposition sur le site web de la société dans les quinze (15) jours qui suivent l'assemblée générale.



Conseil d'administration - 24 février 2017



7. ACTIONNAIRES, STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT ET PARTICIPATIONS CROISÉES

(situation au 31 décembre 2016)

7.1 Actionnaires

La Société veille à assurer l'égalité de traitement de tous les actionnaires et respecte leurs droits.

La Société dispose d'une politique de communication qui favorise un dialogue effectif avec les actionnaires et les actionnaires potentiels.

7.2 Structure de l'actionariat

La Société est contrôlée par Scaldis Invest SA qui détient 11.054.000 actions dans le capital de la Société, soit une participation de 33%. Scaldis Invest SA est à son tour contrôlée par Belfimas SA, qui détient une participation de 91,35% dans le capital de Scaldis Invest SA. Le contrôle ultime sur Scaldis Invest SA est exercé par Stichting Administratiekantoor "Het Torentje" une société de droit néerlandais.

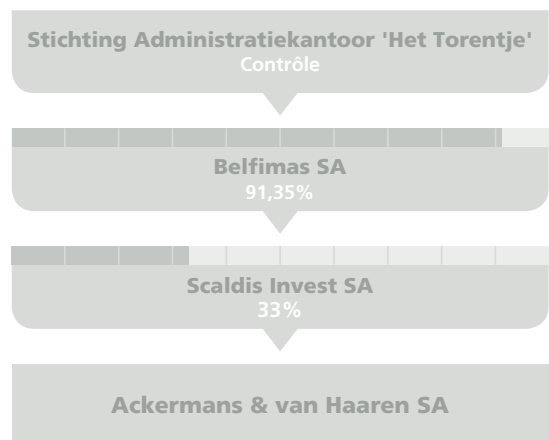
Dans le cadre des dispositions transitoires de la loi du 2 mai 2007, Scaldis Invest SA a déclaré le 31 octobre 2008 son pourcentage de participation à la Société et à la FSMA. Les informations pertinentes sont disponibles sur le site web de la Société.

7.3 Participations croisées

La Société rachète régulièrement des actions propres soit (i) en vue de couvrir ses engagements dans le cadre du plan d'options sur actions, soit (ii) afin d'améliorer la liquidité de l'action. Le nombre d'actions propres est communiqué chaque année dans le rapport annuel. Sa filiale Brinvest SA détient en plus 51.300 actions Ackermans & van Haaren.

7.4 Présentation schématique

La situation de la structure de l'actionariat et des participations croisées, telle que connue au 24 février 2017, peut être représentée schématiquement de la manière suivante :



7.5 Actionnaire de référence

Belfimas SA est (indirectement) l'actionnaire de référence de la Société. Belfimas SA a pour seul objet d'investir, directement ou indirectement, dans des actions de la Société. Tout transfert de titres émis par Belfimas SA est soumis à un droit d'approbation statutaire du conseil d'administration de Belfimas SA. A l'heure actuelle, deux administrateurs de la Société, à savoir Luc Bertrand et Frederic van Haaren, font partie du conseil d'administration de Belfimas SA.

En tant qu'actionnaire de référence Scaldis Invest SA ne dispose pas de droits de vote ou de contrôle spécifiques. Le conseil d'administration n'a pas connaissance d'accords entre des actionnaires de la Société.



Ackermans & van Haaren SA
Begijnenvest 113
2000 Anvers
Tel. +32 3 231 87 70
info@avh.be
www.avh.be

