

Louvain School of Management

Corporate Governance : Étude de l'évolution du code de Corporate Governance

Auteur : Dago Muñiz Kevin
Promoteur(s) : VESSIE Bénédicte
Année académique 2018-2019

Avant-propos

Mes remerciements vont, tout d'abord, à Bénédicte Vessié, promoteur de ce mémoire, pour sa disponibilité et ses conseils avisés tout au long de la rédaction du mémoire. Elle m'a par des remarques pointilleuses liées à son expertise permis de me guider.

Ils vont ensuite à Lorena, qui a pris de son temps pour relire et corriger l'orthographe de ce mémoire.

Table des matières

1	Introduction	3
2	Définitions et historicité de la gouvernance d'entreprise	5
2.1	Définitions et conceptualisation	5
2.2	Comply or Explain	6
2.3	Historicité.....	7
2.3.1	Origine de la gouvernance d'entreprise	8
2.3.2	L'introduction de la gouvernance d'entreprise par l'OCDE	8
3	Comparaison des sources du droit	10
3.1	États-Unis.....	10
3.1.1	Conceptions.....	10
3.1.2	Codification du code de droit des sociétés.....	11
3.1.3	<i>Disclosure</i>	12
3.2	Royaume-Uni	13
3.2.1	Conceptions.....	13
3.2.2	La refonte	14
3.3	Belgique	15
3.3.1	Généralités	15
3.3.2	Introduction en droit belge (Initiative publique).....	16
3.3.3	Initiatives privées.....	17
3.4	Conclusions partielles.....	17
4	Analyse du code de gouvernance belge et application	18
4.1	Étude de la structure du code de gouvernance d'entreprise	20
4.1.1	Objectif du Code.....	20
4.1.2	Contenu et nature du Code	21
4.1.3	Présentation générale	22
4.1.4	Les principes	23
4.1.5	Les dispositions.....	25
4.1.6	Les informations à publier.....	25
4.2	Analyse de l'utilisation du Code dans les sociétés belges	26
4.2.1	Généralités	26
4.2.2	Résultats globaux	27
4.2.3	Première conclusion	29
4.2.4	Analyse détaillée	29
5	Application du code de gouvernance d'entreprise dans 3 sociétés du BEL20.....	35
5.1	Solvay	36
5.1.1	Approche CG.....	36
5.1.2	Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise	36
5.1.3	Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009	37
5.2	Colruyt Group.....	41
5.2.1	Approche CG.....	41
5.2.2	Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise	42

5.2.3	Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009	42
5.3	AB InBev.....	45
5.3.1	Approche CG.....	45
5.3.2	Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise	46
5.3.3	Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009	47
5.4	Conclusions d'analyse	49
6	Synthèse intermédiaire	50
7	Étude de la structure du Code de gouvernance d'entreprise 2020.....	52
7.1	Analyse de la structure du code.....	52
7.1.1	Description générale	52
7.1.2	Structure générale.....	53
7.1.3	Analyse de la structure	53
7.1.4	Différent type de structure applicable au CGE 2020	55
7.2	Analyse comparative du Code 2009 et du Code 2020	57
7.2.1	Tableaux comparatifs	58
7.2.2	Évolution de fond	60
7.3	Conclusions	61
8	Analyse des évolutions apportées au code	62
8.1	Évaluation des principales évolutions	63
8.1.1	Guberna.....	63
8.1.2	Évolution de l'analyse des 3 sociétés du BEL20.....	70
8.2	Opinion sur les évolutions	79
9	Conclusion générale	81

1 Introduction

La gouvernance d'entreprise n'est pas un sujet propice à faire la une des journaux. En effet, même si elle reflète une réalité indispensable à la bonne gestion d'une entreprise, il ne s'agit pas d'un sujet commun de conversation, et pourtant. Au-delà des aspects techniques et théoriques, cette gouvernance d'entreprise est le reflet de l'équilibre entre la direction, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes. Le reflet d'une acceptation du haut management que leurs intérêts personnels doivent aller dans la direction de la création de valeur pour tous, et qu'une bonne gouvernance est le signe d'une compréhension du rôle de chacun dans le développement de la société actuelle.

Bien qu'introduite dans les années nonante en Europe, cette gouvernance d'entreprise mise sur une sensibilisation et une stimulation de la croissance des entreprises. Cadenassées par un Code de référence datant de 2009, les entreprises belges se voient aujourd'hui enfermées dans un Code qui pâtit de sa vieillesse et de son inadaptation à une conjoncture économique mondiale changeante. Ce mémoire traitera donc de la gouvernance d'entreprise, mais plus précisément de l'évolution de cette dernière à la suite de la mise à jour du Code par la Commission Corporate Governance qui sera imposée à toute société cotée en 2020. Ce choix s'est porté de par la nature de mon cursus. Il est une problématique qui touchera toutes les sociétés cotées en Belgique, et représentait pour moi la possibilité d'appréhender comment pouvait naître, à partir d'une initiative privée, un Code de référence complémentaire à la loi.

Afin d'analyser ce nouveau Code de gouvernance d'entreprise, il convenait d'appréhender l'ensemble des spécificités et des limitations du Code de référence en ce jour. Pour cela, j'ai articulé mon mémoire en deux sections, qui dans la base sont distinctes, mais qui dans le fond se complètent. Ces sections permettent aux lecteurs de comprendre, au fur et à mesure de l'avancement, les subtilités nécessaires à la compréhension de la nécessité de cette évolution.

Pour nous permettre d'analyser le nouveau Code, et d'en comprendre l'évolution, il est primordial que notre base de connaissance du Code de référence soit complète. Pour ce faire, notre mémoire s'articulera premièrement sur une base théorique. Cette base théorique va servir à nous fournir les bases de compréhension nécessaires afin de comprendre les variantes de la gouvernance d'entreprise selon le Code belge. Pour cela, nous allons séparer les bases théoriques en deux parties.

Dans un premier temps, nous allons tenter d'expliquer par définition ce que la gouvernance représente réellement. Au-delà de la définition, nous allons introduire un concept indissociable de la gouvernance, le « *comply or explain* ». Ensuite, nous allons étudier l'historicité de la gouvernance dans un contexte mondial. L'historique nous permettra de comprendre comment est née la gouvernance d'entreprise, pourquoi, et surtout par qui cette pensée de bonne gouvernance a émergé. Cette évolution dans le temps nous amènera à comprendre à quelle période et dans quel contexte la gouvernance d'entreprise est arrivée en Europe.

Dans un second temps, notre base théorique passe par l'étude du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Sa structure, ainsi que ses limites feront l'objet d'une analyse approfondie. Grâce aux études de Guberna nous avons pu analyser l'application de ce Code par les entreprises en Belgique. Par la suite, nous allons examiner précisément trois entreprises cotées du BEL20. C'est cette juxtaposition de nos deux analyses qui nous permettra de fonder les bases de notre analyse de l'évolution du Code 2020.

La seconde section portera sur l'analyse de l'évolution et des impacts de ce nouveau Code qui sera légalement imposée aux sociétés cotées en 2020. Pour ce faire, nous allons tout d'abord analyser le nouveau Code tel qu'il a été présenté par la Commission. Cette analyse va nous permettre de comparer le Code avec notre analyse de la première section, et d'en avancer les changements autant dans la forme que dans le fond. C'est grâce aux limitations démontrées dans la première section que nous allons axer notre étude d'impact. En effet, c'est de par la mise en commun des problèmes trouvés dans le Code 2009, que nous allons étudier les solutions apportées par le nouveau Code.

Pour résumer, l'étude de cette évolution est à placer dans un contexte économique complexe et changeant. C'est pourquoi une évolution de ce Code était nécessaire. Mais cette évolution est-elle réussie? Pouvons-nous conclure que le nouveau Code répond aux problèmes soulevés par le Code qui est aujourd'hui référence ? La Commission Corporate Governance a-t-elle fourni un Code de gouvernance d'entreprise permettant une plus grande transparence et une création de valeur à long terme pour tous, comme elle l'avance ? Au travers de ce mémoire, nous allons tenté de soulever ces problématiques afin d'y apporter un éclairage.

2 Définitions et historicité de la gouvernance d'entreprise

Pour débiter ce travail, il convient de mettre en place la signification de la gouvernance d'entreprise. Pour cela, nous allons tenter d'apporter un éclaircissement sur la signification, mais aussi sur les perspectives grâce à différentes références bibliographiques. Ainsi, nous allons expliquer le concept « appliquer ou expliquer » - le célèbre « comply or explain » - qui constitue une pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise en Belgique.

2.1 Définitions et conceptualisation

La notion du droit belge de gouvernance d'entreprise est tirée de son origine anglo-saxonne. Bien qu'il n'y ait guère de définitions qui fassent consensus, la base la plus stricte de la définition s'accorde à dire que la gouvernance d'entreprise est une série de recommandations visant la gestion et l'administration de l'entreprise.

Dans un sens plus large, l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE) a défini ce précepte comme :

La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées. La structure de la gouvernance d'entreprise spécifie la distribution des droits et des responsabilités des différents membres de la direction, des managers, des actionnaires et des « stakeholders » et explique les règles et procédures pour prendre des décisions dans les affaires de gouvernance d'entreprise (Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE, 2015).

Cette dernière s'étend donc jusqu'aux relations internes au sein de l'entreprise, mais aussi des synergies existantes avec les parties prenantes qui jouent un rôle dans les domaines actifs de l'entreprise.

Selon le Code belge, une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif lorsque :

Il existera un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles d'autre part (Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, 2009, p7).

Cette définition marque un pan de séparation entre le « Hard Law » et le « Soft Law » sans qu'aucune nature contraignante vise à considérer les intérêts de chacun des acteurs de la société afin que la gestion et le contrôle se fassent de manière à promouvoir la sincérité, la transparence et la responsabilité.

On peut d'ores et déjà analyser les différentes perspectives nommées dans ces définitions. De manière basique, l'approche opérationnelle vise à appliquer un ensemble de règles afin d'en assurer le contrôle. L'approche financière et l'approche économique considèrent la gouvernance d'entreprise comme une assurance pour les investisseurs. De manière plus générale, l'approche sociétale régit l'entière des synergies internes et externes aux domaines d'activités de l'entreprise.

Pour appréhender l'évolution de ces perspectives, il semble opportun d'étudier l'historique de la gouvernance d'entreprise. Afin de comprendre le sujet, il est primordial de faire une parenthèse concernant l'explication du concept « comply or explain », qui est lié à la gouvernance d'entreprise.

2.2 Comply or Explain

Un des principes les plus importants de la gouvernance d'entreprise est celui basé sur la règle qui autorise les entreprises à adhérer aux dispositions du code ou la volonté de ne pas adopter les principes de la bonne gouvernance. Pour ceci, les sociétés doivent expliquer de manière théoriquement précise dans un rapport périodique, les raisons pour lesquelles elles choisissent de ne pas se soucrire à cet ensemble de règles. Ce principe mêle donc une certaine forme d'impérativité et de facultatif qui peut, dans un certain sens, rendre la lecture des chartes de bonne gouvernance compliquée. (Le Comply or Explain : la transparence conformiste en droit des sociétés, 2009.)

Le "Soft Law" qui est par définition le terme juridique du « comply or explain » ou « appliquer ou expliquer » est défini comme « *Une règle dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires* (Le dictionnaire de droit international 2^e édition, 2013.) » Il s'agit donc de textes jalonnant le caractère contraignant et non contraignant de la législation économique. Ce "Soft Law" est souvent rattaché à l'autorégulation, qui, dans le code, vise à un autocontrôle mêlant transparence et autonomie.

Le plus souvent, il s'agit de cette facette de la gouvernance d'entreprise qui se retrouve critiquée. En effet, l'information communiquée peut souvent être qualifiée de lacunaire et les moyens d'accessibilité à l'information peuvent être limités, cela fait l'objet d'une analyse a posteriori. Le code de gouvernance d'entreprise qui doit être inclus dans le rapport annuel peut se voir modifier au fil des années par des politiques ou des méthodes de cadrages différentes pour l'élaboration de l'information à destination des lecteurs. Basé sur le principe de l'autorégulation, ce rapport n'émet aucune garantie face à la bonne administration et c'est pourquoi il peut être considéré comme lacunaire.

Un rapport d'étude de Linklaters a tenté d'apporter une précision quant à cette approche. Selon cette étude « les dérogations aux dispositions du Code ne doivent pas être assimilées à des manquements à la bonne gouvernance ». Toujours selon cette étude, les dérogations sont la preuve du succès de l'approche, à condition qu'elles soient accompagnées d'un « explain de qualité ». Il est donc important d'établir ce que représente le nom « qualité ». Selon le code, la pertinence de la disposition ne doit pas être remise en cause par l'explication. En réalité, l'explication doit être constituée d'un argumentaire prouvant l'inadaptabilité de la disposition compte tenu des paramètres régissant l'entreprise. Dans cette optique, la Commission Corporate Governance met à disposition des entreprises un document de règles pratiques pour un « explain de qualité ».

2.3 Historicité

Pour poursuivre sur notre base de travail, étudions à présent les origines, mais aussi les évolutions qui nous ont menés au Code que nous connaissons aujourd'hui. Pour cela, nous allons analyser l'historicité de manière générale et nous allons comparer trois sources de droit afin de mettre en évidence l'implication des différents législateurs dans l'évolution des Codes.

La gouvernance d'entreprise, vue aujourd'hui comme un outil de régulation, de gestion et de contrôle pour l'entreprise, puise son préambule dans les années nonante. Elle est née à la suite de l'effort de bons nombres d'économistes et d'investisseurs qui ont bataillé en faveur d'un échange plus construit entre investisseurs et administrateurs. Cette prise de conscience a notamment pris une dimension internationale en réponse aux différentes crises

économiques. Une solution équitable et de nature non contraignante a donc été recherchée et c'est alors de cette pensée de base qu'est née la gouvernance d'entreprise.

2.3.1 Origine de la gouvernance d'entreprise

Sous le terme de “Corporate governance”, il semble que la naissance de cette charte remonte aux années septante aux États-Unis. En effet, en référence à la médiatisation de différents scandales financiers, nous constatons l'élaboration d'une consciencieuse réflexion quant à la mainmise des dirigeants et administrateurs dans la gestion financière des sociétés. L'opinion publique a joué un rôle d'arbitre lors de la mise en lumière de certains “bonus” accordés aux dirigeants de sociétés — pas toujours rentables — et menant le plus souvent des politiques de restrictions (A.-L. LEGOUT et M. VINCENT, 2009).

Jusqu'aux années 80/90, nous étions dans un système où les actionnaires voyaient leurs pouvoirs transférés aux mains des dirigeants. Ce phénomène a été observé par la théorie de l'agence mise en exergue par M. Jensen et W. Meckling, et qui suit une période d'exubérance de développement boursier non maîtrisé par les entreprises nommées les « *golden sixteen* ».

Une fois que l'opinion publique a manifesté sa volonté de retirer le masque sur ces pratiques, les fondations d'un environnement sociétal plus régulé et plus enclin à une gestion transparente des sociétés (cotées) ont été cimentées. Début des années nonante, ce phénomène se translate outre-Atlantique en Angleterre, et c'est ainsi qu'en 1992 fut publié le rapport de Cadbury intitulé : “The financial aspects of corporate governance” visant à établir les prémices des principes de corporate gouvernance.

2.3.2 L'introduction de la gouvernance d'entreprise par l'OCDE

L'évolution continue en 1999, lorsque l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (l'OCDE) s'est penchée sur l'élaboration d'un ensemble de principes visant l'établissement d'un environnement égalitaire.

Les différents principes mis en avant par l'OCDE avaient la caractéristique d'être non contraignants et permettaient aux sociétés d'instaurer ces principes normatifs. L'ensemble des pays membres avaient l'opportunité d'adopter ces textes au gré des modalités. Parmi les

rédacteurs, nous pouvons citer Sir Adrian Cadbury, qui avait déjà été figure de proue dans la rédaction du premier code adopté par le Royaume-Uni.

C'est ainsi que l'OCDE a publié six principes de base, qui visaient à établir un large cadre pour les sociétés, mais aussi les états membres (Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise, 1999) :

- *Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société telle qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.*

C'est en 2004 que l'OCDE a mis à jour ces textes, car les premiers textes présentaient une carence quant à la protection des investisseurs (Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004.) Ce large champ d'exploitation a permis à bon nombre de pays de puiser l'inspiration pour l'élaboration de textes visant une plus grande harmonie, transparence et contrôle. C'est à partir de ces textes, que la commission chargée de l'établissement du Code belge s'est basée pour mettre en place le Code de gouvernance d'entreprise belge 2009.

3 Comparaison des sources du droit

Dans le but d'accroître notre connaissance de l'évolution de la source de la gouvernance d'entreprise, il nous a paru judicieux d'étudier de quelle manière les acteurs législatifs ont développé l'idéologie de la gouvernance selon des sources de droits différents.

Mon choix s'est porté sur les trois pays suivants : la Belgique, le Royaume-Uni et les États-Unis, car cela nous permet de comprendre comment trois juridictions qui prennent leurs sources du droit dans des origines différentes ont développé leurs travaux pour aboutir à la situation actuelle. Bien que les États-Unis et le Royaume-Uni puisent traditionnellement leurs législations du *common law*, cette comparaison va nous permettre de mettre en lumière l'incidence des directives européennes sur les sources d'évolution du droit.

3.1 États-Unis

3.1.1 Conceptions

Aux États-Unis, les acteurs sont les institutions législatives qui régissent aussi bien le niveau fédéral que le niveau étatique. Ces acteurs disposent donc de leviers pour imposer le droit des sociétés aux sociétés cotées en bourse (B. Tricker, 2015).

Au niveau des arrêtés qui s'apparentent sur le fond aux arrêtés royaux belges, les États disposent d'une possibilité d'établir de manière indépendante des dispositions qui doivent être respectées par les entreprises qui opèrent dans la juridiction gérée par l'État en question (B. Tricker, 2015). Il est donc important de souligner que le droit applicable aux sociétés est celui de l'État dans lequel la société est implantée. Cela fait donc de l'État un acteur majeur au niveau de la conception du droit des sociétés. Le niveau fédéral garde lui des pouvoirs étendus dans la gestion des matières commerciales. En effet, la constitution

établit que les lois fédérales exercent une force contraignante plus étendue que les lois d'État (Art 1, §8, Constitution des États-Unis).

3.1.2 Codification du code de droit des sociétés

Aux États-Unis, deux codes de droit des sociétés régissent le commerce. En effet, la loi-modèle est issue directement des travaux effectués par le barreau américain et s'applique le plus souvent à des sociétés de taille moyenne et non cotée (Model Business Corporation Act, 2016). Les sociétés cotées, voire de grande taille choisissent le plus souvent le droit des sociétés du « Delaware » dans lequel seules quatre dispositions sont obligatoires. Ces obligations sont (Delaware General Corporation Law, 2016) :

- L'obligation de convoquer une assemblée générale
- La révocation et la nomination des administrateurs par les actionnaires
- L'obligation d'assentiment des actionnaires pour le changement des statuts
- Le respect de loyauté et de diligences par les administrateurs

Au niveau historique, c'est uniquement à la suite du krach boursier de 1929 que le gouvernement fédéral a mis en place une autorité de contrôle des marchés, la SEC (Securities and Exchange Commission). Cette organisation fédérale a pour but d'assurer le bon fonctionnement des marchés et de garantir l'exactitude de l'information financière fournie aux investisseurs. C'est par la création de cette organisation que la *corporate governance* est devenue d'actualité de l'autre côté de l'Atlantique. Celle-ci fut tout de même considérée comme efficace jusqu'en 2000. Ce sont les premiers scandales financiers qui ont poussé le gouvernement fédéral à mettre en place des garde-fous afin d'y assurer des établissements opérant aux États-Unis (B. Tricker, 2015).

Par la suite, c'est en 2002 qu'a été adopté le « Sarbanes-Oxley Act » (SOX) aussi nommé Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act. Cette loi promulgue une législation plus sévère face à l'établissement des documents financiers et comptables. La promulgation de cette loi voit en parallèle la création d'une agence indépendante de régulation dénommée la Public Company Accounting Oversight Board, dit PCAOB. C'est cette agence qui est en outre responsable du contrôle des audits comptables (Qu'est-ce que la conformité SOX, 2016).

Les dispositions de cette loi-cadre visaient principalement à instaurer une responsabilité pénale pour les responsables de la gestion financière des entreprises. Cette responsabilisation avait pour objectif de sensibiliser les hauts dirigeants face à l'importance de la communication d'informations en rapport avec la santé financière des entreprises. Un autre point clé de ces dispositions était le renforcement des exigences en matière d'audit. Jusqu'à cette date, les entreprises pouvaient disposer de comités d'audit composé uniquement de membres de leurs conseils d'administration, élément qui va par la suite être interdit par l'obligation de nomination de membres indépendants. Cependant, les dispositions ne s'arrêtent pas là, étant donné qu'elles ont imposé aux sociétés de ne pas cumuler les fonctions de conseil en investissement et celle d'audit par la même société externe (Public Law 107-204, 2002).

C'est en raison de la crise bancaire du début du siècle que les États-Unis ont mis en place les bases des règles juridiques qui se rapprochent quasi intégralement des règles qui s'imposent aujourd'hui aux sociétés européennes.

3.1.3 *Disclosure*

Dans cette partie, bien que nous cherchons à établir les sources qui ont contribué au développement de la gouvernance telle que nous la connaissons, il est important au niveau des États-Unis de relever que leur application de la gouvernance diffère de l'optique européenne.

En réalité, aux États-Unis il n'existe pas de Code de gouvernance à proprement parler. Il s'agit là-bas d'un système dit de '*disclosure*'. Ce système a pour objectif d'informer les lecteurs sur les informations qui, aux yeux de la législation, sont jugées pertinentes. Arrêté autant par la loi *Sarbanes-Oxley*, que par la SEC, il est recommandé aux entreprises d'avoir une transparence sur les transactions et l'ensemble des accords qui pourraient avoir un effet substantiel sur la situation financière ou de tout autre élément pouvant impacter les recettes ou dépenses (Corporate Governance : '*Disclosure*', 2018).

Il existe cependant un ensemble de règles édité par le '*New York Stock Exchange*' qui se rapprochent des dispositions en vigueur en Europe. Ces règles visent l'établissement de lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise et régissent l'obligation de

disposer de différents comités au sein l'entreprise (Nyse Listed Company Manual, Sec. 303A, 2018)

3.2 Royaume-Uni

3.2.1 Conceptions

Dans un premier temps, il est impératif de mentionner que le Royaume-Uni dispose d'une planification juridique totalement différente de la nôtre. En effet, en outre-Manche les juridictions sont définies par le champ d'application territorial. Le « common law » est principalement utilisé par l'Angleterre et le Pays de Galles. L'Irlande du Nord, bien qu'elle soit utilisatrice des institutions juridiques propres au droit anglais, innove quant à sa législation. L'Écosse dispose également d'une législation qui lui est propre, et se démarque par rapport à ses voisins en se dotant de ses propres organes judiciaires (A. Potage, Common Law, 2017).

Un des principaux attributs juridiques du Royaume-Uni est qu'en règle générale, les cours et tribunaux adoptent un comportement expectatif afin de laisser le droit des sociétés se réguler de par lui-même. Ce caractère expectatif plaçait une confiance importante dans les administrateurs qu'on considérait comme des politiciens ayant été désignés par « suffrage » (A. Potage, Common Law, 2017).

Il convient donc de souligner que le droit des sociétés est directement influencé par les pouvoirs publics, mais aussi, et surtout, par des initiatives privées. Ce n'est qu'en 2006 qu'une refonte du droit des sociétés a été mise en place et c'est par ailleurs cette réforme qui a permis de fonder les pans de la corporate governance (R. Tomasic, 2011). En effet, la modernisation du code des sociétés est devenue indispensable étant donné l'ouverture des marchés, l'internationalisation du commerce et des flux de capitaux. Le but de ce nouveau code était de mettre en place des structures permettant le développement de la richesse tant au niveau des investisseurs qu'au niveau des structures.

La différence la plus notable avec notre droit des sociétés est que ce code s'applique à toutes formes de sociétés sans faire la moindre distinction. Cette articulation, qui peut paraître étrange à nos yeux, a pour objectif le développement des petites et des grandes entreprises. Les principes de ce code instaurent des devoirs, mais aussi des obligations aux

administrateurs. D'un point de vue comptable, cette réforme a eu un impact en matière d'information, mais aussi par la mise en place de dispositions européennes.

Ce code est la conséquence d'un bon nombre d'initiatives qui seront expliquées de façon détaillée dans le paragraphe suivant.

3.2.2 La refonte

Bien qu'étayé par des initiatives privées, le droit des sociétés anglais a mis en scène l'établissement des pratiques de bonne conduite en Europe. Le rapport Cadbury, sorti en 1992, peut être considéré comme le précurseur en matière de conduite. En effet, ce rapport visait à établir des organisations favorisant l'établissement d'informations financières privilégiant l'arrivée de nouveaux investisseurs. Bien qu'établi dans un but primaire d'obtention de fonds d'investissement, ce rapport a permis de structurer le premier code de bonnes pratiques. Court, composé de 3 pages, ce rapport est la première pierre de l'édifice de la corporate governance. Ce code se limitait à des recommandations visant l'indépendance et la transparence dans l'aspect décisionnel des sociétés. C'est aussi ce rapport qui a défini pour la première fois le concept de gouvernance ainsi que le principe encore utilisé aujourd'hui de « comply or explain ».

Le code peut être résumé en quatre points précis (Rapport de Cadbury, 1992) :

- *Qu'il y ait une division claire des responsabilités au sommet, tel que le poste de président du conseil d'administration soit séparé de celui de CEO, ou qu'un membre indépendant du conseil d'administration soit indépendant ;*
- *Que la majorité des membres du conseil soient composés d'administrateurs externes ;*
- *Que les comités de rémunération des membres du conseil soient composés majoritairement d'administrateurs non exécutifs ; et*
- *Que le conseil d'administration nomme un comité d'audit composé d'au moins trois administrateurs non exécutifs.*

Bien que largement inspirées des avancées en matière de droit des sociétés américain, ces recommandations sont le premier pas en avant effectué par un système législatif qui n'avait pas connu de changement depuis le XIX^e siècle. Ce rapport précurseur mène ainsi l'arrivée d'un large panel de textes qui se rajoutent à la bibliothèque de la bonne pratique sociétale.

Nous pouvons citer le rapport de Greenbury qui s'attaque à la rémunération des directeurs d'entreprise. Le rapport Smith qui détaille la mise en place, la composition et le rôle du comité d'audit. Le rapport Turnbull ou encore le rapport Myners qui, respectivement, placent des procédures internes de contrôles ou alors le rôle joué par les investisseurs institutionnels.

Cette succession de rapports a donné naissance à l'« UK Corporate Governance code ». Ce texte est l'aboutissement du travail de la Financial Reporting Council, ou FRC. Mis en forme par cinq thèmes : la direction de la société, son efficacité, la répartition des responsabilités, la rémunération et les relations avec les actionnaires. Articulé autour de « main principles », « supporting principles » et de « code provisions », le principe du « comply or explain » s'applique quasi intégralement aux « main principles ». À cette époque, ce principe a pour but d'augmenter les efforts d'intégration de la justification de toute déviation dans le rapport annuel (UK Corporate Governance Code, 2018).

3.3 Belgique

3.3.1 Généralités

La Belgique a vu l'intervention d'initiatives privées qui ont mis en place deux codes de gouvernance d'entreprise. Le premier code était destiné aux sociétés cotées et le deuxième, aux sociétés non cotées. Ce code qui ne comporte guère de régime obligatoire est cependant basé sur des objectifs quasi égaux à celui destiné aux sociétés cotées. Les différents principes qui y sont repris portent sur des thèmes comparables à ceux du code de *corporate governance*, mais adapté à des structures moins complexes et plus familiales.

Dans le domaine du législatif, la Belgique s'est vue impactée de manière partagée par le niveau fédéral et son code des sociétés ainsi que des directives particulières issues d'instruments du droit européen en matière de société.

3.3.2 Introduction en droit belge (Initiative publique)

En 2001, la Belgique a mis à jour son code des sociétés, à la suite d'initiative publique. Avant ce code, le droit des sociétés était fragmenté entre les contrats de société régis par le Code du commerce et les autres contrats eux, sous la législation du Code civil (P.Boiketé, 2008). Cette disparité rendait la législation compliquée et peu efficiente, d'où le besoin de réformer le système en intégrant le droit comptable et financier. Un an après la publication de ce Code, des lois inspirées par la gouvernance d'entreprise ont vu le jour. L'amélioration de l'administration des sociétés en Belgique (comme objectif principal) a permis à de nombreux développements de voir le jour. C'est la loi du 2 août 2002 qui mit en place différents arrangements tels que :

1. La mise en place de comité consultatif et de direction.
2. L'intervention d'administrateurs indépendants dans les cas de procédure de conflit d'intérêts dans les sociétés anonymes cotées
3. Le renforcement de l'indépendance du commissaire
4. L'acceptabilité de la gestion des SPRL par une personne morale
5. L'établissement de règles face à la tenue des assemblées générales.

La deuxième initiative publique a donné le jour au code de *corporate governance* par la publication de l'arrêté royal du 6 juin 2010 qui traduit la Directive européenne 2006/46/CE. Ce code est devenu obligatoire pour toutes les sociétés cotées, et rendu contraignant dans la mesure où les entreprises étaient obligées de se conformer à cette gouvernance dans leur déclaration annuelle.

Cette loi a mis en place un ensemble d'obligations, principalement quant à la rémunération, mais aussi face à la publication. Ces obligations s'articulent autour d'une :

1. Obligation pour les sociétés cotées d'inclure une déclaration de gouvernement d'entreprise dans leur rapport annuel de gestion.
2. Inclusion d'un rapport de rémunération dans cette déclaration
3. Création d'un comité de rémunération au sein même du conseil d'administration
4. D'un règlement spécifique par rapport à la rémunération.

3.3.3 Initiatives privées

Bien que n'ayant à la base aucune valeur légale, les initiatives privées ont permis de faire reconnaître leurs travaux comme des références de principes de gouvernance d'entreprise. Sous la forme de règles déontologiques qu'on qualifie au début de « Soft Law », ces initiatives ont permis la mise en place d'un cadre régularisé.

Le début des initiatives privées intervient en 2004 par la Commission de Corporate Governance créée par la Commission Bancaire, financière et des assurances qui aujourd'hui s'appelle la FSMA (Financial Services and Markets Authority). Cette commission avait pour but d'établir un code de référence pour les entreprises cotées belges en matière de gouvernance d'entreprise. Principalement basé sur les normes internationales (établies par l'OCDE), ce texte tient également compte de la législation en place au niveau du droit des sociétés belges. Ce code entre en vigueur en 2005 (P. Boiketé, 2008).

Suite à cette publication, une consultation publique est réalisée et des lacunes relatives à ce premier texte sont mises en évidence. Cette consultation qui a pris fin en 2008, a permis la mise à jour et l'implémentation d'un ensemble de nouvelles réglementations belges, mais aussi européennes (Code 2009, p4). C'est cette mise à jour qui donne le code de gouvernance d'entreprise tel que d'application. En effet, ce code est publié le 1^{er} janvier 2009 et devient, par arrêté royal, un document juridiquement contraignant, obligeant ainsi les sociétés à le mettre en œuvre (Code des sociétés, Art 96).

3.4 Conclusions partielles

Cette analyse a permis de mettre en évidence la conjoncture de trois sources de droit dans l'établissement du code tel qu'il est aujourd'hui. Ces différentes directions et structures juridiques ont mis en place les bases d'un code « international » qui au-delà des limites qu'il suppose, permet le contrôle juridiquement contraignant des sociétés. Nous pouvons souligner des similarités entre le Royaume-Uni et la Belgique et cela est principalement dû au rôle que joue le législateur européen en matière de gouvernance d'entreprise.

Le législateur européen fait que les pays de la zone euro adoptent des structures quasiment identiques comme nous pouvons le constater entre le code belge de gouvernance d'entreprise 2009 et le UK Corporate Governance Code qui vise la régulation de matières

similaires. Au-delà des matières, ces codes sont comparables dans leur structure, toutefois, le code belge est plus précis en termes de conduite.

La principale différence intervient au niveau de la mise en œuvre de la *corporate governance*. La Belgique, à l'aide d'un arrêté royal, a placé le code dans une logique législative, faisant du code un élément impératif pour les sociétés cotées. De l'autre côté de la Manche, c'est le régulateur du marché financier, la *Financial Conduct Authority* (FCA) qui régule et qui a le rôle de fixer les détails du code en vigueur. Le Soft Law étant très prisé, La Belgique et le Royaume-Uni ont tous les deux vu l'émergence du code de par des initiatives privées qui aujourd'hui s'intègre dans les exigences européennes en matière de transparence face à l'information financière.

Les États-Unis sont quant à eux sujets à une structure qui diffère des structures pratiquées en Europe. L'intervention de l'État fédéral ne peut être assimilée à l'intervention du législateur européen, car ici c'est l'État lui-même qui sur base d'une loi distingue une série de réglementations renforcée par la SEC.

Il me semble opportun de conclure que des traits semblables nous permettent de comprendre de manière implicite que le code de gouvernance d'entreprise peut émaner de différentes structures, de différents acteurs, mais que tous ces codes visent un but qui peut être considéré comme commun.

4 Analyse du code de gouvernance belge et application

Le code de gouvernance d'entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui en Belgique a vu le jour en 2004 lorsque la Commission Corporate Governance a publié le Code belge pour les sociétés cotées. Cette commission avait pour objectif de réviser et d'émettre des mises à jour régulières de ce Code. Cette actualisation régulière a été le motif de la création d'un groupe de travail, ainsi qu'une consultation publique pour permettre l'évolution et l'adaptation du Code selon les directions dictées par le législateur, mais aussi par la conjoncture économique. L'objectif de ce groupe de travail et de la consultation publique était d'établir dans quel contexte il était intéressant de modifier le Code en prenant compte des expériences des versions antérieures. C'est dans cette optique qu'est né le « Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009 (Code 2009) », fruit de débats internes approfondis face

à des sujets émergents telle que la responsabilisation de la conduite des sociétés, des managers et des administrateurs.

Dans une conjoncture de crise, certains événements propres à cette période ont créé un ensemble de doutes face à l'efficacité et l'application des codes de gouvernance d'entreprise. C'est cette pression de l'opinion publique qui a poussé les entreprises à augmenter leurs degrés d'engagement face à la transparence et l'adoption d'un comportement responsable dans les hauts niveaux décisionnels des entreprises. De plus en plus dépendantes des parties prenantes ou de financement international, les sociétés cotées ont commencé à juger opportun que le code de Corporate Governance pouvait s'avérer utile à la préservation d'une image, ou à la création d'un climat de confiance pour les besoins des marchés boursiers.

C'est dans cette optique que le Code belge de gouvernance d'entreprise, à la suite d'une négociation interne et de par les expertises externes amenées par la consultation publique, a décidé de mettre en place une structure articulée autour de principes, de dispositions et de lignes de conduite. Toute cette articulation est régie par la règle du « comply or explain » ou « Appliquer ou expliquer ».

C'est dans le Code belge de gouvernance d'entreprise « qu'on retrouve les motifs exposés qui prévalent pour expliquer les raisons pour lesquelles ce code peut être effectif et efficace pour parvenir à une meilleure gouvernance d'entreprise »

Ces motifs s'articulent sur cinq explications visant à expliquer l'utilisation d'une telle structure :

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

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

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

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

Cinquièmement, le Code doit également être considéré comme un complément à la législation existante. En ce sens, les initiatives législatives et le Code constituent ensemble un cadre de référence dans lequel les sociétés cotées s'efforcent de parvenir à la meilleure gouvernance d'entreprise possible. » (Code de gouvernance d'entreprise belge 2009, 2009, p5)

Conformément à notre étude, nous allons tenter de démontrer que le Code belge de gouvernance d'entreprise est un Code qui, même s'il est d'une base plus souple qu'une législation par nature contraignante, permet de garantir un niveau élevé de respect de ses règles.

4.1 Étude de la structure du code de gouvernance d'entreprise

Avant d'entamer l'analyse du code au niveau de son application, commençons par l'étude de la structure afin de pouvoir appréhender les différents aspects et spécificités du Code.

4.1.1 Objectif du Code

L'historicité du Code de gouvernance d'entreprise montre à quel point l'opinion publique joue un rôle prépondérant dans la croissance et le développement d'une entreprise. Si nous nous plaçons du point de vue d'une entreprise, les moyens de financement sont une source de développement et un avantage concurrentiel indispensable dans la gestion quotidienne, à moyen et long terme. Ces moyens de financement se sont multipliés de manière exponentielle depuis l'internationalisation, et les besoins en termes de transparence se sont

décuplés de par cette ouverture des flux d'investissement (Revue économique Belgique, 2018).

C'est pourquoi la création de valeur est l'objectif principal du Code pour les entreprises, les actionnaires, mais aussi pour toutes les parties prenantes. Ce code vise à diminuer les manquements des entreprises qui peuvent avoir des conséquences bien plus importantes que celle d'une perte de valeurs des actions. Garant d'une bonne gestion, et d'une transparence face à ses directives, le Code de gouvernance des entreprises se place comme un « Label » de confiance pour les investisseurs, mais aussi pour tout lecteur qui pourrait avoir un intérêt dans la société à tous les niveaux. La confiance, la protection, la création de valeurs et l'amélioration de l'efficacité de la croissance économique peuvent être considérées comme les objectifs principaux du Code.

4.1.2 Contenu et nature du Code

Comme expliqué ci-dessus, le Code se base sur le principe d' « appliquer ou expliquer » qui est soutenu par la Directive européenne 2006/46/CE, modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, ainsi que les directives liées aux comptes consolidés, aux comptes spécifiques des banques et autres établissements financiers et les entreprises d'assurances. Cette directive vise à modifier les exigences face à la publication d'une déclaration de gouvernance d'entreprise rendant cette application maniable pour prendre en compte la flexibilité des sociétés face à des spécificités telles que la taille, la structure de l'actionnariat ou encore la structure même de leur gestion.

Le Code contient des principes, des dispositions et des lignes de conduite. Articulés autour de neuf principes, ceux-ci se caractérisent comme le fondement même d'une gouvernance d'entreprise stipulée comme « bonne ».

À l'égard des principes qui constituent les piliers, les dispositions font figure de recommandations qui ajustent les champs d'application de ces principes. C'est à ce niveau qu'il est demandé aux sociétés d'explicitier leur conformité vis-à-vis des principes selon leurs spécificités et caractéristiques générales. De par ces dispositions, certaines sociétés vont bénéficier de l'autorisation de déroger à un ensemble de dispositions du Code, à condition qu'elles délivrent une explication raisonnable sur les raisons de ce désistement. Dans cette

situation, le Code prévoit que les entreprises déterminent alors les règles adaptées à la situation.

Ces dispositions sont complétées par des lignes de conduite qui mettent en place un ensemble de conseils par rapport à l'interprétation de celle-ci. Ces lignes de conduite permettent la mise en place de lignes directrices dans l'établissement du rapport, mais ne sont présentes que dans un objectif de clarté et de compréhension générale des dispositions. Elles ne rentrent pas dans le champ du « comply or explain ».

C'est cette compilation de nature et de contenu qui permet à ce code flexible de nature non contraignante de créer un équilibre entre la gestion d'une entreprise et le contrôle émanant de la conformité à cette réglementation. Ce code permet donc une évaluation interne de l'effectivité des contrôles destinés à éviter tout abus de position, voire d'opacité dans le processus décisionnel de l'entreprise.

4.1.3 Présentation générale

Chaque principe se compose comme suit :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous pouvons clairement distinguer que le code de Gouvernance - qui se compose par nature de principes, de disposition et de lignes de conduite - ne sépare pas de manière indépendante sa structure, mais que chaque élément vient compléter de manière à rendre chaque principe le plus clair et le plus applicable possible.

L'application des dispositions peut se retrouver directement dans les annexes, et celles-ci se relient directement à des points précis intégrés dans les principes. Par exemple ici dans le principe 2.4 « La liste des membres du conseil d'administration, publiée dans la déclaration de GE, indique les administrateurs qui sont indépendants », qui se relie directement à l'Annexe A du code sur « Les critères d'indépendance ».

Annexe A. Critères d'indépendance

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

4.1.4 Les principes

Ils sont la base du Code, ils s'articulent autour de neuf axes qui visent à rendre le Code le plus complet et exhaustif possible. Ils constituent le fruit du travail des Groupes de travail, de la discussion publique, mais aussi de l'adaptation des codes antérieurs et de leurs expériences.

Les 9 principes sont les suivants (Code de gouvernance d'entreprise belge 2009, 2009)

- PRINCIPE 1.

La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise

- PRINCIPE 2.

La société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social

- PRINCIPE 3.

Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement

- PRINCIPE 4.

La société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du conseil d'administration et de ses membres

- PRINCIPE 5.

Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés

- PRINCIPE 6.

La société définit une structure claire de management exécutif

- PRINCIPE 7.

La société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable

- PRINCIPE 8.

La société engage avec les actionnaires existants et potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes

- PRINCIPE 9.

La société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise

Ces principes se divisent en sous-point (dispositions) qui constituent dans leur ensemble le principe en lui-même. Ils ne sont pas moins importants, car ils sont par la suite garants de la conformité ou source de l'explication émanant de la non-application due à une spécificité ou autres.

4.1.5 Les dispositions

Présentes tout au long du code, ces dispositions jouent un rôle de balise dans la lecture et dans l'établissement du rapport pour les rédacteurs, mais aussi pour les lecteurs. Elles composent les principes et leur rôle de recommandations permet un équilibre entre la compréhension et l'interprétation des principes. Dans certains cas, les dispositions sont mises en italique pour marquer le fait que le Code contient des dispositions légales récentes. Il est demandé aux sociétés de se conformer ou d'expliquer quelle est la cause de la dérogation face à ces dispositions.

4.1.6 Les informations à publier

La charte de gouvernance d'entreprise et la déclaration de gouvernance d'entreprise doivent respectivement apparaître sur le site internet de la société et dans le rapport annuel pour permettre aux lecteurs de prendre connaissance des principes et dispositions remplies par l'entreprise.

Dans sa charte, la société doit expliciter les différents aspects liés à sa gouvernance d'entreprise, principalement autour de sa structure, son règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et des différents comités qui composent sa structure.

La Déclaration de gouvernance d'entreprise mentionne le Code de référence utilisé et doit être composée d'informations exhaustives et factuelles sur la gouvernance. C'est dans cette déclaration que viennent s'apposer les dispositions auxquelles la société se conforme, se déroge ainsi que les explications liées à cette dérogation. De plus, ce rapport se complète d'un ensemble d'informations telles qu'une description du système de contrôle interne et de gestion des risques, une composition du conseil d'administration et d'un rapport de rémunération.

Le « contrôle » de ce rapport se fait à l'aide du conseil d'administration, des actionnaires (institutionnels en particulier), des commissaires et de la Financial Services and Markets Authority (FSMA). Bien évidemment, ce contrôle se limite pour chacune des parties aux compétences qui leur sont attribuées. Dans le cas des commissaires, ceux-ci examinent selon *ISA 720* la cohérence de l'information formulée, mais la déclaration de gouvernance n'est pas couverte par l'opinion formulée par les commissaires. Au niveau du conseil d'administration, il est question de responsabilité par rapport à l'information contenue dans la déclaration. Les actionnaires jouent un rôle de régulation, et la FSMA se voit attribuer la compétence de surveillance des marchés financiers et le contrôle de l'information financière diffusée par les sociétés.

Ce système de contrôle permet de mettre en place un contrôle pertinent sous différents angles de vue et instrumentaliser les objectifs généraux du Code belge de Gouvernance d'entreprise.

4.2 Analyse de l'utilisation du Code dans les sociétés belges

En ce qui concerne l'analyse du Code de gouvernance d'entreprise belge, nous allons procéder par étapes. Ici, lors de cette première étape nous allons comparer l'évolution de l'application du Code grâce à l'étude des rapports Guberna. Ces rapports sont des rapports réalisés en collaboration avec l'institut des Administrateurs et la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB). La deuxième étape consiste en une analyse des déclarations et chartes de gouvernance de trois sociétés du BEL20.

4.2.1 Généralités

Dans cette section, mon étude va se porter sur l'analyse succincte de deux rapports de l'organisme Guberna qui s'est penché sur le respect du code de gouvernance d'entreprise dans les entreprises du BEL 20, BEL Mid et BEL Small. Cette juxtaposition des conclusions tirées par ces études me permet d'étudier l'évolution des pratiques, des mœurs, mais aussi de l'implication des sociétés dans l'établissement et la légitimité de ce rapport.

4.2.2 Résultats globaux

À la suite de la lecture des rapports, nous pouvons avancer que dans la globalité, il y a une stabilité dans l'utilisation des rapports de gouvernance d'entreprise. En effet, il n'y a pas d'évolution entre le rapport de 2014 et de 2016. 95,8% des sociétés sondées pour l'étude respectaient les différents principes du Code.

Tableau 1.1 : Respect global exercice 2015 – Récapitulatif des résultats par indice -

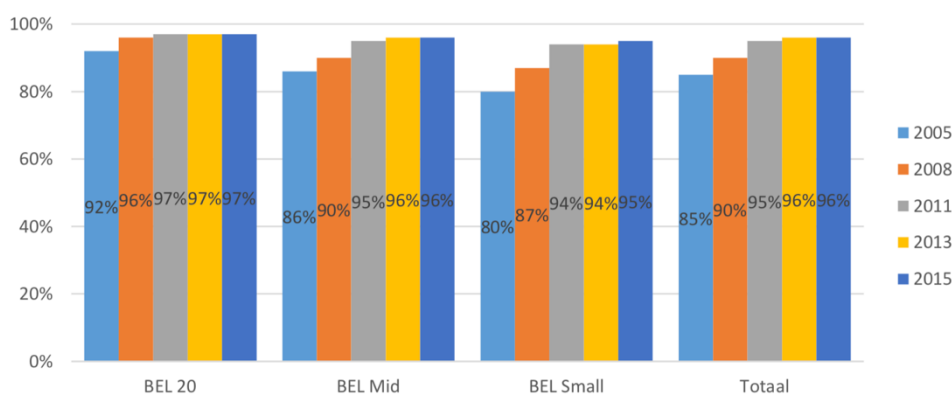
	Appliqué	Explication	Respecté	Pas d'explication
BEL 20 (N=18)	95,2%	1,7%	96,9%	3,1%
BEL Mid (N=32)	93,6%	2,0%	95,5%	4,5%
BEL Small (N=29)	93,2%	2,3%	95,5%	4,5%
Total (N=79)	93,8%	2,0%	95,8%	4,2%

(Rapport gubern, 2016)

On note une plus grande application dans les sociétés du BEL 20. Cette application croissante semble être la conséquence de la nécessité de satisfaire les besoins d'informations des investisseurs. Au niveau des explications, les pourcentages ne varient que très peu et nous soulignons une plus forte utilisation de l'« Explain or Complain » dans les sociétés du BEL Small. Cette tendance a fortement baissé dans les sociétés du BEL Mid qui, en deux ans, sont passées de 6,4% d'explication à seulement 2%.

La variance entre les trois groupes indices boursiers quant au respect du Code n'est que de 1%, ce qui démontre une bienveillance et une transparence marquée face à la demande d'information.

Graphique 1.1 : Pourcentages de respect – Récapitulatif évolution 2005 – 2015 par indice –



(Rapport gubern, 2016)

Sur le graphique 1.1, la tendance est marquée. En effet, il semble clair que le respect du Code belge soit en hausse depuis 2005. Les sociétés du BEL Mid et du BEL Small ont progressivement rattrapées les chiffres des sociétés cotées du BEL 20. Cette opération de “rattrapage” peut être expliquée par la crise de 2009 qui a forcé les sociétés de moyenne et de plus petite taille à aller chercher d’autres moyens de financement et donc à revoir leurs copies d’un rapport de gouvernance plus explicite quant aux informations à fournir.

Une lecture transversale de ce graphique permet de conclure que depuis 2005, les sociétés ont de plus en plus recours à donner des explications quant aux non-respects des dispositions du Code. Cependant, ce chiffre devrait tendre vers 0% étant donnée l’évolution de la législation, et l’obligation de fournir des explications.

Tableaux 1.2 Comparaison des dispositions appliquées entre 2014 et 2016

	100 – 95%	95-90%	90-75%	<75%		100 – 95%	95-90%	90-75%	<75%
BEL 20 (N=18)	72%	28%	-	-	BEL 20 (N=18)	67%	33%	-	-
BEL Mid (N=31)	68%	23%	10%	-	BEL Mid (N=32)	56%	38%	6%	-
BEL Small (N=29)	62%	28%	10%	-	BEL Small (N=29)	55%	34%	10%	-
Total (N=78)	67%	26%	8%	-	Total (N=79)	58%	35%	6%	-
Total (N=78)	92%				Total (N=79)	94%			
Total (N=78)	100%				Total (N=79)	100%			

(Rapport gubern, 2014/2016)

Comme nous pouvons le remarquer dans ces deux tableaux, l’entièreté des sociétés interrogées par les études de 2014 (ici en bleu) et de 2016 (en orange) respecte au moins à 75% l’ensemble des dispositions du Code. La majorité des sociétés le respecte même à plus de 90% et cette tendance est à la hausse à la suite d’une évolution de 2% entre 2014 et 2016, ce qui montre une claire implication des sociétés cotées en termes de respect et d’implémentation.

Cependant, en 2014 les pourcentages des sociétés respectant entre 100-95% du Code étaient plus élevés qu’en 2016 et si nous croisons les données avec celles du tableau 1.1 nous pouvons constater qu’en plus d’avoir diminué le respect des dispositions, les sociétés fournissent moins d’explication qu’au préalable. Ce constat n’est certainement pas alarmant et principalement dû à une dégringolade de 0,9% en termes d’explication des sociétés du BEL Small.

Sur un total de 79 sociétés interrogées, seules neuf sociétés remplissent l'entièreté des dispositions. À cela, il faut ajouter neuf autres entreprises qui appliquent de manière complète les dispositions grâce à l'utilisation du principe de « Explain or Complain ». Comparée à l'étude de 2009, cela fait six entreprises en plus qualifiées de "meilleure élève".

4.2.3 Première conclusion

Aujourd'hui, la Belgique voit les informations relatives au gouvernement d'entreprise s'améliorer dans les rapports annuels. En effet, les sociétés appliquent de plus en plus les dispositions mises en place dans le Code de gouvernance d'entreprise de 2009. La nécessité de financement extérieur, la crise de 2009 et la globalisation ont poussé les sociétés représentées par ces trois indices boursiers à s'améliorer. Nous notons cependant un pourcentage très faible d'explications en termes de dispositions non appliquées. Il convient de conclure que la gouvernance d'entreprise a pris une toute autre mesure depuis sa création et les sociétés s'impliquent de plus en plus dans l'implémentation et dans le respect du Code.

4.2.4 Analyse détaillée

L'analyse des résultats globaux nous permet de mettre en évidence l'évolution de l'utilisation du code et de son impact pour les entreprises. Cette analyse plus détaillée va permettre de mettre en évidence les points et les dispositions sur lesquelles les sociétés appliquent intégralement ou partiellement les demandes requises. L'aboutissement de cette analyse va nous permettre de savoir quelles sont les dispositions sur lesquelles nous allons nous pencher afin de comprendre comment le nouveau code de Corporate gouvernance répond à ces manquements dont profitent les sociétés.

Afin de mieux comprendre l'analyse, nous allons comparer les résultats de l'étude menée par Guberna sur le respect des dispositions par les sociétés belges. Ce rapport permet d'être complet et d'avoir une vision globale du respect des dispositions, car il couvre une période de huit ans. Les rapports écrits ont mis en évidence les dispositions dont le pourcentage de respect était inférieur à 90% depuis 2010. Nous allons donc nous concentrer sur l'évolution de celles-ci et tenter d'expliquer ou de trouver une source à cet évitement.

Selon Guberna, aujourd'hui, 27 dispositions sont appliquées dans leurs intégralités par toutes les sociétés. Les plus importantes des dispositions appliquées selon Guberna sont :

- La transparence sur les rapports et procédures telles que la publication des statuts
- La charte de gouvernance d'entreprise
- La déclaration de gouvernance d'entreprise
- Le rapport de rémunération
- Le ROI du conseil d'administration et ses comités
- La transparence au sujet de la composition du conseil d'administration et du management exécutif
- La mention du code appliqué dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Force est de constater que ces dispositions adoptées dans le rapport des sociétés ont quasiment tous trait à fournir une information valable pour toute partie prenante. Cependant, il s'agit d'informations dites de base qui, bien qu'elles apportent une transparence quant à l'organisation exécutive et stratégique de la société, ne permettent pas à un lecteur d'avoir une information complète. Beaucoup des informations fournies dans le rapport résultent uniquement de l'application de la législation. Il est impératif de souligner que depuis 2008, seul le rapport de rémunération a fait son apparition dans le nombre de dispositions appliquées intégralement par toutes les sociétés et ce, à la suite de la loi du 6 avril 2010.

Bien qu'on puisse croire que ces dispositions respectées soient dans les faits une avancée majeure pour la transparence requise, il semblerait que les sociétés éprouvent de nombreuses difficultés à être transparente sur certains sujets. Dès lors, nous allons nous pencher sur les différentes dispositions auxquelles selon l'étude de Guberna il est le plus souvent dérogé sans fournir la moindre explication et donc sans respecter du principe « d'appliquer ou expliquer ».

Bien qu'il s'agisse d'une énumération sortie d'un rapport déjà établi, notre étude va s'approfondir par l'analyse des rapports de Corporate gouvernance de sociétés du BEL20 pour mettre en évidence les problèmes rencontrés par les lecteurs quant au non-respect d'application.

L'étude préliminaire va porter sur les dispositions suivantes :

- *« Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 2.8) »*
- *« Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 3.6) »*
- *« La politique établie par le conseil d'administration conformément à la disposition 3.6 s'applique également aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et ses managers exécutifs. (Code 2009, disposition 6.8) »*
- *« Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. (Code 2009, disposition 5.2/28) »*
- *« Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO et aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit : (a) rémunération de base ; (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ; (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaires de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. (Code 2009, dispositions 7.14 & 7.15) »*

Les raisons de ce choix sont évidentes, car ces dispositions sont les dispositions qui posent le plus de problèmes au niveau de leur transparence, mais aussi au niveau des explications fournies pour ne pas devoir se soumettre à leurs applications. C'est pourquoi mon étude préliminaire se base sur ces dispositions pour essayer de comprendre les enjeux de cette non-application.

On peut d'ores et déjà avancer que même si ces dispositions ne sont pas appliquées de manière à fournir une information détaillée, une évolution est notable depuis 2014. Cette évolution marque un pas en avant pour la transparence et pour l'élaboration d'un plan de référence pour le futur.

Premièrement, la publication des principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels (4.15) a vu son taux passer de 83% de transparence à une application complète en l'espace de 3 ans. Nous avons déjà noté une forte diminution du taux de sociétés ne fournissant aucune explication à la non-évaluation régulière de cette disposition (-10% en 2 ans) et une augmentation égale en pourcentage pour ce qui correspondait au respect de cette disposition. Cette augmentation montre l'importance de l'information quant au contrôle et aux éléments mis en place entre le conseil d'administration et le management exécutif.

Cependant, selon Guberna, la publication du nombre et des caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions, sur une base individuelle pour le CEO et les autres managements exécutifs (7.16) est passée du côté du respect total de la part des sociétés. Mon étude ci-dessous place cette affirmation entre guillemets.

Certes, une évolution dans les mœurs peut être déduite du respect complet de ces dispositions. Cependant, il reste un ensemble de dispositions indispensables aux lecteurs externes.

4.2.4.1 Taux de présence individuel aux réunions des comités

Seules 3% des entreprises expliquent pourquoi elles ne sont pas transparentes au sujet des présences individuelles. Ce mauvais résultat est principalement gangréné par les sociétés du BEL Mid. Toutefois, nous notons une évolution substantiellement vers le haut, et cela par l'évolution du nombre de sociétés expliquant la non-application de cette disposition par rapport au rapport précédent.

4.2.4.2 Règlement des conflits d'intérêts

a) Au niveau des Administrateurs

Nous notons une augmentation de 8% par rapport aux nombres de sociétés disposant d'une politique claire en matière de conflits d'intérêts pour les administrateurs. En numéraire, 78 des 79 sociétés interrogées disposaient de ce point dans leur charte. Le problème intervient lors des commentaires transmis par les entreprises au sujet de cette politique. Seules 44 des 78 sociétés fournissent un commentaire sur la politique interne à ce sujet. Ce résultat est fortement impacté par les sociétés du BEL Mid et BEL Small qui cumulent respectivement seulement 56% et 52% de publication de commentaires sur l'application de la politique en matière de conflits d'intérêts.

b) Au niveau des Membres du management exécutif

Tout comme pour les administrateurs, un fort pourcentage (83%) de sociétés disposent d'une politique liée aux membres du management exécutif, mais il existe un problème qui survient au moment des explications sur cette politique. Cela apparaît principalement dans les grandes sociétés qui affichent les résultats les plus faibles quant à l'explication donnée.

Nous observons une petite augmentation entre les deux rapports, cependant, l'augmentation des commentaires sur l'application de la politique est plus faible chez les membres du management exécutif que chez les administrateurs. Cela est peut-être dû au fait que la source des mauvais scores est différente et que les grandes sociétés sont moins enclines à changer des procédures que les sociétés faisant partie du Mid et du Small.

4.2.4.3 Nombre de réunions du comité d'audit

Il s'agit ici des dispositions où les résultats reculent d'année en année. En effet, même si le respect de cette disposition atteint 81% sur l'ensemble des sociétés nous observons une claire opacité des entreprises face à ce sujet. Seuls 2,5% des 19% d'entreprises ne respectant pas la disposition fournissent une explication sur la fréquence des réunions. Cela signifie que 16,5% des entreprises ne fournissent pas une information transparente par rapport à leurs comités d'audit et cela démontre une remontée sélective des informations. Cette sélectivité pourrait mettre à mal le contrôle exercé par ce comité, et influencer la légitimité aux regards des tierces parties.

4.2.4.4 Rémunération du management exécutif

Les résultats obtenus sont amèrement entachés par la faible application de la disposition par les sociétés du BEL Mid et du BEL Small qui interprètent ou dissimulent une mauvaise ventilation de la rémunération par différentes composantes. Le pourcentage de non-application est identique à celui du respect de la disposition, car aucune société ne donne d'explication quant au non-respect de celle-ci. Le problème intervient principalement sur des sujets liés à la pension, mais le manque de clarté est quasi général pour tous les composants de la ventilation. Dans les grandes sociétés, 94% ventilent la rémunération du CEO et des membres du management exécutif, ce pourcentage descend à 76% et 80% pour les BEL Small.

Il paraît évident que la rémunération du pouvoir exécutif est une information pertinente lors de la lecture du rapport de corporate gouvernance, elle donne un reflet de l'état du management et des variations possibles en termes de résultat ou d'objectif. Une plus grande transparence ou une plus grande application des méthodes de ventilation permettrait aux lecteurs de comprendre pourquoi et de quelle manière les rémunérations sont calculées et surtout, permettre aux entreprises de respecter une obligation législative depuis la loi du 6 avril 2010.

5 Application du code de gouvernance d'entreprise dans 3 sociétés du BEL20

À la suite de l'analyse des études menée par Guberna, il est intéressant de se pencher sur les déclarations de gouvernance d'entreprise du BEL20. En effet, maintenant que les bases d'approche ont été placées et que le cadre face au respect du Code de référence a été établi, nous pouvons analyser de façon détaillée les déclarations et charte de gouvernance d'entreprise de trois sociétés cotées au BEL20 qui se distinguent en matière de gouvernance. Mon choix s'est porté sur Solvay, AB Inbev et Colruyt. Ces différentes structures permettent de mettre en lumière les limitations que peuvent subir ces entreprises face au Code de gouvernance d'entreprise. De plus, il s'agit d'entreprises dans lesquelles la gouvernance doit logiquement avoir une place importante étant donné les nombreuses parties prenantes, mais aussi les années d'expérience d'application cumulées du Code de référence. Ces entreprises constituent le fleuron du développement international belge, elles représentaient donc des sociétés de choix pour mon analyse.

Pour cela, une analyse du Code a été effectuée en lien avec les déclarations et chartes fournies par les entreprises. Les critères ont été repris tels qu'ils existent dans le Code de gouvernance d'entreprise 2009. L'objectif de cette étude comparative est de mettre en relation l'étude Guberna avec l'analyse réalisée et par la suite de constituer la base d'analyse de la comparaison entre le Code de référence et le nouveau Code 2020.

5.1 Solvay

5.1.1 Approche CG

Selon le rapport annuel de Solvay, l'approche face à la gouvernance d'entreprise est des plus sévère et vise à renforcer la performance dans ce domaine. La transparence, ainsi que la création de valeur sur le long terme sont les pans du développement de l'entreprise. Solvay a mis en place en décembre 2016 une charte de Gouvernance d'entreprise qui selon eux :

« Décrit les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise du Groupe Solvay (...), y compris sa structure de gouvernance, le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration, du Comité exécutif et des autres comités créés par le Conseil d'Administration (Rapport Annuel Solvay, 2018, p24). »

De plus, le rapport annuel stipule que conformément aux principes « appliquer ou expliquer », aucune des règles décrites dans la Déclaration ne diverge de celles du Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009.

5.1.2 Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise

Il est intéressant de se plonger dans la structure qu'adopte l'entreprise pour répondre aux réquisitions du Code. N'ayant aucune obligation de présentation, ce sommaire permet de se rendre compte des éléments primordiaux selon l'entreprise pour la lecture de leur déclaration de gouvernance d'entreprise.

1. Introduction	22
2. Capital, actions et actionnaires	22
3. Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration	25
3.1. Conseil d'Administration	25
3.2. Comités du Conseil d'Administration	32
4. Comité Exécutif	35

5. Rapport de rémunération	37
5.1. Gouvernance	37
5.2. Rémunération du Conseil d'Administration	38
5.3. Rémunération du Comité Exécutif	39
5.4. Stock-options et unités d'actions de performance attribuées aux membres du Comité Exécutif en 2018	47
5.5. Principales dispositions des relations contractuelles des membres du Comité Exécutif avec la Société et/ou une de ses sociétés sous contrôle, y compris les dispositions relatives à la rémunération en cas de départ anticipé	48
6. Principales caractéristiques des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne	49
7. Audit externe	51
8. Éléments à publier en vertu de l'article 34 de l'Arrêté royal belge du 14 novembre 2007	52

Force est de constater que le rapport de gouvernance d'entreprise de Solvay traite à première vue de l'ensemble des éléments qui caractérise le CG 2009. De plus, on remarque une importance des subdivisions au Rapport de rémunération qui constitue une grande partie du rapport examiné postérieurement.

Une étude plus poussée va permettre d'établir si le rapport annuel 2018 de Solvay peut être qualifié de complet et exhaustif.

5.1.3 Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009

Dans cette partie de l'analyse, nous allons étudier le rapport de gouvernance d'entreprise en faisant un parallèle direct avec le Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009 (CGE 2009). La comparaison entre les deux va nous permettre d'évaluer le degré d'exhaustivité et de transparence de l'information fournie dans le rapport de l'entreprise. C'est ensuite que les résultats vont être comparés à ceux de l'étude menée par Guberna qui constitue le document le plus récent sur lequel comparer les chiffres.

La comparaison se fera dans l'ordre du CGE 2009, et donc dans l'ordre des principes du Code. Pour les détails de l'analyse veuillez-vous référer aux travaux exécutés repris dans les annexes.

5.1.3.1 Analyse générale

Il est primordial de stipuler que le rapport de gouvernance d'entreprise de Solvay dispose de l'ensemble des obligations de publication. Cependant, bien que l'entreprise avance qu'

« Aucune des règles décrites dans la Déclaration ne diverge de celles du Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009 (Déclaration GE Solvay, 2018). ».

Mon analyse de cette déclaration, et de la charte de gouvernance semble prouver le contraire à certains égards. En effet, après une recherche dans la déclaration de Solvay, 91% des dispositions sont appliquées. Pour le 9%, nous allons analyser les causes de ces dérogations.

Si nous comparons ces chiffres à l'étude de Guberna, Solvay semble être un « mauvais élève », car elle se classe dans la tranche basse du BEL20. Néanmoins, si l'on se penche un peu plus en détail sur les tranches d'application du Code belge, nous pouvons placer Solvay dans la moyenne des sociétés du BEL20. Effectivement, en se référant au tableau 1.2 présent dans l'analyse faite précédemment, nous notons que Solvay se place dans la tranche des 33% des sociétés du BEL20 respectant le Code à 90-95%.

Il convient de mettre en évidence que le pourcentage a été établi sur base des dispositions prises sans les dispositions des annexes. En tenant compte des dispositions incluses dans les annexes, le pourcentage monte à 94% d'application du Code. Ce changement de cadrage déplace Solvay dans la tranche supérieure des 95-100%.

	Nombres de dispositions (CGE 2009)	Nombre de disposition appliquée	% total d'application
Sans Annexes	89	82	92,13 %
Avec Annexes	142	135	95,07 %

5.1.3.2 Analyse détaillée

À présent, penchons-nous sur les dispositions non reprises de la déclaration de gouvernance d'entreprise de Solvay. Si on se base sur l'étude de Guberna, qui a décidé de s'intéresser aux dispositions auxquelles il était le plus dérogé, Solvay se place comme une exception. En réalité, Solvay déroge à sept dispositions, mais aucune d'entre elles ne correspond aux 6 dispositions soulevées par l'étude de Guberna.

Les dispositions qui ne sont pas appliquées par Solvay, ou alors appliquées de manière non explicitée sont :

- *Le président est responsable de la direction du conseil d'administration. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration. (Code 2009, Disposition 2.5)*
- *Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la société chargé de le conseiller en matière de gouvernance. Au besoin, le secrétaire de la société est assisté par le juriste d'entreprise. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société. (Code 2009, Disposition 2.9)*
- *Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (de préférence au moins une fois par an) de leur interaction avec le management exécutif. À cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an sans la présence du CEO et des autres administrateurs exécutifs. (Code 2009, Disposition 4.12)*
- *Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du conseil d'administration pour tenir compte des changements de circonstances. Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité sur la base d'une procédure préétablie et transparente. (Code 2009, Disposition 4.13)*

- *Les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration, de ses comités et de ses administrateurs individuels sont publiées dans la Déclaration GE. (Code 2009, Disposition 4.15)*
- *La société encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. L'assemblée générale sert à communiquer avec les actionnaires. Les actionnaires qui ne peuvent pas être présents doivent pouvoir voter in absentia, par exemple par procuration. (Code 2009, Disposition 8.5)*
- *Étant donné que la mise en application de l'approche souple « se conformer ou expliquer » du présent Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le conseil d'administration prend les mesures nécessaires pour encourager les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Le conseil d'administration veille à ce que les actionnaires, institutionnels et autres, pondèrent tous les facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée. (Disposition 8.12)*

Si nous analysons de manière attentive les dispositions qui ne sont pas appliquées, nous pouvons remarquer que ces dispositions ont trait à la communication et à l'administration du conseil d'administration.

Du point de vue du lecteur, Solvay fournit un grand nombre d'informations, et ce, si nous compilons la déclaration et la charte. Cependant, il semble que les informations relatives à l'évaluation annuelle faite par les administrateurs soient manquantes, comme l'évaluation des membres non exécutifs du conseil d'administration. Le rapport ne tient compte que d'une évaluation faite tous les deux ou trois ans par un tiers indépendant chargé de communiquer au Conseil des « opportunités d'amélioration en conformité avec les meilleures pratiques ».

Au niveau de la communication, Solvay semble déroger à de nombreuses dispositions. En effet, outre le manque de mesures pour encourager les actionnaires à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise, Solvay oublie par la même occasion d'inciter les actionnaires absents à voter in absentia.

Cet ensemble de lacunes rend donc le code de gouvernance d'entreprise de Solvay incomplet. Bien que les dispositions non respectées ne soient pas des dispositions dites « principales », Solvay pourrait avoir recours à la règle souple de « appliquer ou expliquer ».

5.2 Colruyt Group

5.2.1 Approche CG

Colruyt étant de base une société familiale, de nombreuses dispositions se sont heurtées à une politique de pérennité et de conservation menée par les hautes sphères décisionnelles. En effet, dès le premier paragraphe, nous retrouvons une partie des dispositions qui n'ont pas été appliquées, mais qui ont été expliquées par le groupe.

La charte de gouvernance d'entreprise se retrouve directement dans la déclaration de gouvernance et semble manquer de précision et de détails. Nous retrouvons facilement les différents règlements d'ordre intérieurs des différents comités sur le site internet. Ceux-ci sont complets et offrent une vision plus large des tâches et des rôles joués par chacun des comités.

La déclaration de gouvernance d'entreprise est complétée par un rapport de rémunération qui vient appuyer les dires du rapport annuel face à la transparence promise aux actionnaires et tierces personnes.

5.2.2 Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise

Il est dès lors pertinent d'analyser la structure qu'adopte l'entreprise pour répondre aux réquisitions du Code.

110 Administration, surveillance et direction

113 Gouvernance d'entreprise / administration durable et rapport de rémunération

125 Actionnariat – actions Colruyt

Comme nous pouvons le constater, la déclaration de gouvernance d'entreprise est structurée en trois grands axes visant, selon Colruyt, les points primordiaux du groupe face au Code de gouvernance d'entreprise belge.

En matière de structure, nous pouvons noter un manque de précision et un manque de référencement par rapport à celle utilisée par Solvay, mais la partition utilisée permet de distinguer de manière claire les différents éléments lors de la lecture.

N'ayant aucune obligation en termes de forme, mais bien de fond, cette structure est totalement acceptable.

5.2.3 Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009

Pour l'analyse de la déclaration de gouvernance d'entreprise de Colruyt Group, l'analyse va être effectuée de la même manière que celle effectuée sur Solvay.

5.2.3.1 Analyse générale

Étant une entreprise familiale, l'approche de Colruyt face à la gouvernance d'entreprise est différente et c'est pour cela que la manière de traiter l'information doit l'être aussi. Effectivement, dès l'introduction de la déclaration de Colruyt, l'entreprise marque de manière claire la dérogation à 6 dispositions. L'utilisation du concept de « appliquer ou expliquer » est ici parfaitement utilisée et les explications données vont de pair avec l'historique de l'entreprise.

Au niveau de notre analyse, il semble que Colruyt applique le concept souple d'explication pour les dispositions qu'ils jugent les plus importantes pour la lecture des tiers. Seules les dispositions (1.5/1.6/2.3/4.1/4.2/4.7/5.2/5.3) bénéficient d'une explication dans l'introduction. En réalité, ce ne sont pas moins de 13 dispositions qui ne sont pas expliquées selon l'analyse effectuée sur le Code.

Si les chiffres de mon enquête sont mis en relation avec l'étude de Guberna, nous pouvons placer Colruyt à 85,39% de respect global du Code. Ce pourcentage est par conséquent bien en dessous de la moyenne qui s'élève à 93,8%. Si nous désirons pousser l'analyse plus loin, nous remarquons alors que ce pourcentage représente la tranche 85-90% qui n'est pas représentée dans l'analyse de Guberna. Cette absence peut être expliquée par la population de 18 entreprises prises pour analyser le BEL20.

Si nous étendons notre cadrage au respect des dispositions en tenant compte des annexes, il convient de ne pas tenir compte de l'annexe D, car Colruyt ne dispose pas d'un comité de nomination et donc pas conséquent, la disposition 5.3 n'est pas respectée. Dans ce cas-là, les dispositions à prendre en considération sont égales à 136. À ce niveau-ci, Colruyt respecte à 90,44% le Code de gouvernance d'entreprise belge 2009.

	Nombres de dispositions	Nombres de dispositions appliquées	« Appliquer ou Expliquer »	% total
Sans Annexes	89	67	9	85,39%
Avec Annexes	136	114	9	90,44%

5.2.3.2 Analyse détaillée

Il est ici important de rappeler que Colruyt, même s'il s'agit d'une société faisant partie du BEL20, est une société familiale et que son actionnariat fait selon son rapport souhait de confier la direction de l'entreprise à un membre de la famille Colruyt.

Le point le plus important, et notamment celui qui peut poser problème, est constitué par la nomination du président du conseil d'administration et du CEO. Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration, Président du conseil de direction de Colruyt Group, ainsi que du conseil d'avenir. Cette nomination entend répondre à la tradition et est, selon le code de gouvernance d'entreprise, régie par des règles très strictes en matière de conflits d'intérêts.

Cette multi-présence remet en question l'éthique et la morale. En effet, en plus de cette position dominante dans les conseils de l'entreprise, le Président dispose d'une voix dite « prépondérante » en cas de partage dans les votes du Conseil. Conseil qui est composé de candidats eux-mêmes proposés par le Président du Conseil d'administration, car il n'existe aucun comité de nomination. Cet entremêlement de mandats et de pouvoirs rend la lecture du rapport de gouvernance d'entreprise très compliquée. En réalité, Jef Colruyt dispose des pleins pouvoirs et l'ensemble des dérogations aux dispositions du code belge de gouvernance d'entreprise sont en lien avec cette position dominante.

Un autre problème se pose, car le comité d'audit selon l'annexe C 5.2/1 doit être composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Dans le cas de Colruyt Group, le comité d'audit est composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. L'administrateur indépendant représente la holding Sofina. La Sofina détient 5,78% de Colruyt et François Gillet (Administrateur « indépendant ») est membre du comité exécutif de la S.A Sofina. La S.A Sofina étant liée par convention d'actionnaires à Colruyt, son indépendance reste à nuancer malgré l'explication avancée par Colruyt.

Cet enchevêtrement de dérogations est à la source d'un ensemble très compact de dispositions qui sont expliquées par des arguments que nous pourrions qualifier de lacunaires. En effet, cela empêche le lecteur d'avoir une vision transparente de la situation en termes de management et de structuration des décisions. Cependant, nous pouvons constater une très grande transparence en termes de rémunérations.

En comparant l'étude réalisée par mes soins et celle menée par Guberna, nous constatons que les dispositions qui posent problème de manière générale ne se retrouvent pas dans cette structure. Certaines dispositions sont mises en avant et d'autres sont totalement ignorées suite à l'historicité de l'entreprise. Colruyt a pris soin de respecter au maximum le code de gouvernance belge 2009 dans la mesure de ses restrictions.

5.3 AB InBev

5.3.1 Approche CG

AB InBev définit le code de gouvernance d'entreprise belge 2009 comme son code de référence. La déclaration GE est associée à une charte qui régit l'ensemble des dispositions du code. Cette charte est composée de l'ensemble des règlements d'ordre intérieur des comités du conseil d'administration, et complète la déclaration GE du fonctionnement et des détails relatifs à chacun des points soulevés dans la déclaration.

L'entreprise utilise le principe du « appliquer ou expliquer », et avance que pour refléter correctement la structure de son actionnariat, elle dévie du Code belge. Les explications fournies pour les écarts par rapport aux codes sont qualifiées de justifiées par l'entreprise.

5.3.2 Structure de la déclaration de Gouvernance d'entreprise

Il semble intéressant de se plonger dans la structure que l'entreprise adopte pour répondre aux réquisitions du Code. N'ayant aucune obligation de présentation, ce sommaire permet de se rendre compte des éléments qui, selon l'entreprise, sont primordiaux pour la lecture de leur déclaration de gouvernance d'entreprise.

Introduction	162
Le Conseil d'Administration	164
Le Chief Executive Officer et l'Executive Management	171
Senior Leadership Team	171
Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	174
Structure de l'actionnariat	176
Éléments devant être communiqués conformément à l'Article 34 de l'Arrêté Royal belge du 14 novembre 2007	178
Rapport de rémunération	182

5.3.3 Déclaration de gouvernance d'entreprise 2009

Pour l'analyse de la déclaration de gouvernance d'entreprise de Colruyt Group, l'analyse sera effectuée de la même manière que celle effectuée sur Solvay et Colruyt.

5.3.3.1 Analyse générale

Tout comme Colruyt, l'introduction du code de gouvernance d'entreprise de AB InBev est articulée autour des dispositions auxquelles la société doit déroger. Nous employons le verbe « devoir », car, étant donné la structure de l'actionnariat, et en tenant compte du statut spécifique de l'entreprise cotée à Mexico, Johannesburg, New York et Bruxelles, il paraît logique qu'une présentation plus « internationale » soit requise.

De plus, nous pouvons considérer que malgré ses restrictions, AB InBev peut être considéré comme un « premier de la classe » en termes de gouvernance d'entreprise. Effectivement, la déclaration de gouvernance d'entreprise ainsi que sa charte permettent aux lecteurs d'avoir une vision globale de la démarche de transparence de l'entreprise.

Avec seulement deux dispositions absentes dans la déclaration et une explication pertinente et exhaustive pour 3 dispositions du code, AB InBev fait mieux que les deux autres entreprises du BEL20 étudiées précédemment, soit Colruyt et Solvay.

Il maintient un taux de respect du Code de 97,75% et un taux d'application de 94,38%, l'entreprise se classe donc dans la tranche haute des 95-100% de respect du code. Les pourcentages augmentent si nous prenons en compte les annexes, desquelles il faut soustraire l'annexe D. En réalité, AB InBev ne constitue pas de comité de Nomination étant donné les spécificités de l'indépendance des membres de son Conseil d'Administration.

	Nombres de dispositions	Nombres de dispositions appliquées	« Appliquer ou expliquer »	% total
Sans Annexes	89	84	3	97,75%
Avec Annexes	136	131	3	98,53%

5.3.3.2 Analyse détaillée

Comme expliqué précédemment, le Conseil d'Administration ne constitue pas de Comité de Nomination, car tous les membres du Conseil d'Administration sont indépendants et non-exécutifs. Aucun lien professionnel ne gêne l'exercice de nomination de candidats, ainsi le Conseil considère qu'il répond aux objectifs primaires du Code.

L'entreprise a mis en place un programme d'intéressement à long terme. En effet, AB InBev a décidé de s'écarter de la déclaration belge de gouvernance d'entreprise en son principe 7.7 :

« Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension. (Déclaration GE AB InBev, 2018.) »

Ce choix stratégique a été mis en place il y a plus de dix ans et la société s'appuie sur la réussite en termes de création de valeur pour les actionnaires de cette politique de rémunération. Un problème d'indépendance peut éventuellement être soulevé ici, mais le délai d'étalement pour l'acquisition des options sur cinq ans favorise l'engagement à long terme.

AB InBev omet cependant d'expliquer pourquoi elle déroge aux principes suivants :

- *Pour le CEO et les autres managers exécutifs, le rapport de rémunération contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel. (Disposition 7.16)*
- *La société assure un traitement égal des actionnaires et respecte leurs droits. (Disposition 8.1)*

Bien que la deuxième disposition soit probablement juste une omission en termes d'explication, la première constitue en soi un manque de transparence face à la rémunération du comité exécutif de l'entreprise. De plus il convient de rappeler que l'entreprise a décidé sans l'accord de l'Assemblée générale de distribuer « un nombre de restricted stock units liées à la performance à un groupe sélectionné comprenant un certain nombre de membres de l'ancien Comité exécutif » allant à l'encontre de la disposition 7.13 du code.

5.4 Conclusions d'analyse

L'analyse de l'utilisation du Code par ces trois entreprises permet d'assimiler un grand nombre d'informations. En réalité, si nous comparons les dispositions qui sont soulevées par l'étude Guberna et les dispositions qui sont dérogées par les entreprises étudiées, nous constatons que la corrélation est nulle.

Il convient de dire que l'étude Guberna est une étude dont les résultats ont été pris selon une moyenne. L'analyse ne remet pas en doute les résultats, mais permet de comprendre que même si des moyennes peuvent être réalisées, le Code de gouvernance d'entreprise n'est autre qu'un Code de référence qui lui-même s'adapte aux structures et caractéristiques des entreprises grâce aux concepts d'appliquer ou expliquer.

Dans notre analyse, nous avons pu soulever que sur trois entreprises analysées, deux ne constituaient pas de comité de nomination. Les explications avancées à ce sujet-là sont totalement différentes et prouvent d'une certaine manière le caractère souple du Code. Sur la même ligne, nous pouvons rapidement comprendre que l'exhaustivité et la pertinence des explications données sont en relation directe avec la position des entreprises face aux investisseurs.

Cependant, nous pouvons épingler le fait que lorsqu'une structure familiale comme Colruyt déroge à une disposition d'indépendance, un enchevêtrement d'autres dispositions en lien direct avec cette indépendance sont compromises par l'historicité de gouvernance de l'entreprise. Il est donc primordial de souligner que le Code de 2009 n'admet qu'un type de structure de gouvernance et que les entreprises qui n'utilisent pas cette structure se voient dans l'obligation d'expliquer cette organisation.

Au-delà des limitations qui existent, des réglementations changeantes, il semble que les entreprises du BEL20, quelles que soient leurs structures, mettent un point d'honneur à ce que leurs déclarations de gouvernance d'entreprise soient les plus complètes possible selon leurs caractéristiques.

6 Synthèse intermédiaire

Cette synthèse intervient pour remettre en place l'ensemble des informations traitées dans la première partie de notre mémoire. En effet, comme expliqué précédemment, cette première section nous a permis de cimenter les bases de compréhension de la gouvernance d'entreprise en Belgique.

Pour la suite de ce travail, il est impératif de remettre en lumière certains points qui vont nous permettre d'avoir une approche critique et réfléchie face au nouveau Code de gouvernance d'entreprise. C'est pourquoi cette synthèse va repasser sur les éléments les plus importants de manière synthétique et condensée.

Dans un premier temps, les précédents chapitres nous ont permis de revenir sur l'historique de la gouvernance d'entreprise de manière générale, mais aussi d'approfondir les sources des Codes selon leurs sources de juridiction. De cette manière, il était intéressant d'établir le cheminement qui a amené la gouvernance d'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Premièrement, il convient de rappeler que la gouvernance d'entreprise aux États-Unis est née aux environs des années 70. Ce sont différents scandales financiers qui ont développé l'intérêt de l'opinion publique face à la gouvernance d'entreprises. Les « *golden sixteen* », période d'exubérance financière et de croissance boursière incontrôlée, ont enclenché les différentes initiatives. En effet, ces initiatives ont œuvré pour une réglementation plus claire et transparente du management des entreprises. Cependant, ce n'est qu'en 1999 que l'OCDE a mis en place un cadre non contraignant visant un environnement égalitaire.

Deuxièmement, cette historicité est à mettre en relation avec l'évolution indépendante de trois sources de droit qui ont façonné leur gouvernance d'entreprise selon les juridictions dans lesquelles ils évoluent. En effet, les précédents chapitres nous ont permis d'étudier l'implication que pouvaient avoir les différents législateurs sur l'évolution des règles en vigueur. Dans notre cas, il a été intéressant de voir l'implication qu'ont eue les directives européennes sur les sources de la gouvernance au Royaume-Uni et en Belgique. Des similarités entre ces deux juridictions s'expliquent par les directives européennes, alors que des différences significatives se retrouvent avec les États-Unis qui n'appliquent pas un code de gouvernance d'entreprise de manière uniforme. En réalité, les États-Unis divergent par la mise en place de la gouvernance. En outre-Atlantique, le système est cimenté sur le principe de *disclosure* qui vise à être transparent sur un ensemble d'informations jugées pertinentes par la législation en vigueur.

Dans un second temps, notre étude nous a permis d'étudier le Code de gouvernance d'entreprise dans sa structure, mais aussi dans son application au niveau des entreprises belges.

Tout d'abord, le Code de gouvernance d'entreprise est établi selon une structure définie mêlant dispositions et lignes de conduite. Ce sont ces dispositions qui sont d'une certaine manière imposées aux entreprises dans le but d'atteindre une bonne gouvernance. Pour cela, et suite aux spécificités de chaque entreprise, la Commission Corporate Governance a mis en place le concept d'expliquer ou appliquer, qui permet grâce à une explication de qualité de déroger à un ensemble de dispositions qui sont jugées inapplicables par l'entreprise selon sa structure. Ce code est régi par des directives européennes, et est un complément à la législation tout en restant non contraignant.

Ensuite, l'étude de la structure nous a permis d'établir grâce aux études Guberna l'application qui est faite par les entreprises belges de ce Code. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence le manque d'utilisation du principe « d'appliquer ou expliquer ». Avec une application de 94% des dispositions du Code, seuls 2% des entreprises expliquent pourquoi elles dérogent à certaines règles. Cette analyse nous a donc permis d'établir que de nombreuses entreprises ne respectent pas les exigences légales liées aux dispositions du Code. De plus, notre analyse nous a permis de mettre en évidence un ensemble de dispositions qui pose problème de manière générale.

Enfin, il est important de souligner que cette première partie ne constitue pas l'argumentaire du mémoire, mais bien la base sur laquelle repose notre analyse ci-dessous. Les différentes conclusions tirées de par l'analyse du Code et de son application vont nous permettre d'étudier et de comparer celles-ci avec le nouveau Code qui sera mis en place en 2020.

7 Étude de la structure du Code de gouvernance d'entreprise 2020

À la suite des conclusions liées à la première partie du mémoire, nous pouvons maintenant nous pencher sur le nouveau Code de gouvernance d'entreprise 2020. Pour ce faire, nous allons utiliser le même mode opératoire. En effet, nous allons tout d'abord étudier la structure pour en comprendre les changements. Ensuite, et cela constitue la base de notre travail, nous allons étudier les changements apportés au nouveau Code et tenter d'en appréhender la forme et le fond.

7.1 Analyse de la structure du code

7.1.1 Description générale

Le code Gouvernance d'entreprise 2020 est la troisième version du Code depuis son lancement en 2004. Le Code 2009 nécessitait une révision étant donné les changements réglementaires belges, mais aussi européens. Il était impératif que le nouveau Code contienne l'entièreté des modifications qu'a subies le cadre réglementaire des sociétés cotées en bourse.

Ce texte est le résultat d'intense négociation au sein de la Commission Corporate Governance, mais aussi le fruit d'une consultation publique mêlant les opinions d'administrateurs, d'investisseurs, de syndicats ou encore d'organisations non gouvernementales.

Ce nouveau Code introduit un concept de gestion duale. En réalité, ce modèle de gestion vient tout droit des pays limitrophes à la Belgique qui sont parvenus à faire preuve de leur réussite selon la Commission. Ce modèle de gestion offre une possibilité inédite aux sociétés cotées. Ces entreprises vont devoir choisir entre une structure moniste et une structure

duale. Étant donné que ce concept est un concept nouveau, la commission laisse une durée d'un an — soit jusqu'en 2020 — aux entreprises pour répondre au choix de structure.

L'actualisation du Code 2009 a permis à la Commission de mettre en avant la création de valeur durable. Au-delà de la transparence, le Code se base sur une vision à long terme et sur la responsabilisation des entreprises. Cette politique s'étend aussi aux rapports de rémunération. En effet, un ensemble de règles visent les structures de rémunération des membres de la direction et des administrateurs. Ces lignes directrices ont pour but de renforcer la perspective de création de valeur à long terme pour les actionnaires.

7.1.2 Structure générale

L'amélioration de la lisibilité a rythmé la rédaction du nouveau Code. L'accent a été mis autant sur la compréhension que sur la clarté. Le Code 2020 continue d'être basé sur un ensemble de principes, mais ceux-ci ne sont plus balisés par des lignes de conduite. En réalité, le choix de principes plus clairs que de nombreuses règles et descriptions détaillées vise à rendre la lecture plus fluide et l'application des principes plus logique pour les entreprises.

Depuis 2004, le principe du « Appliquer ou expliquer » permet d'étendre la compréhension par rapport à l'interprétation que font les entreprises des différentes dispositions du Code. Cependant, la Commission a pris soin d'expliquer que les dérogations à des dispositions, pour des raisons déterminées, doivent être motivées par des justifications claires. Ces justifications vont être contrôlées par un rapport de monitoring établi par la Commission Corporate Governance visant à établir le bien-fondé des explications fournies.

7.1.3 Analyse de la structure

De manière générale, la structure qui a été choisie s'assimile à celle déjà employée pour le Code 2009. Le Code de gouvernance d'entreprise 2020 comporte 10 principes. Ces principes constituent les fondations d'une bonne gouvernance, et sont eux-mêmes détaillés en dispositions. Les sociétés cotées doivent impérativement respecter l'ensemble des dispositions, ou alors expliquer dans quelle mesure elles ne les appliquent pas.

Le nouveau Code 2020 introduit deux types de structure de gouvernance. Chacun de ces codes dispose d'une terminologie spécifique à une structure moniste, ou duale selon le choix effectué par l'entreprise. Les terminologies sont les suivantes :

Figure 1.3 Terminologie dans le code

TERMINOLOGIE DANS LE CODE	STRUCTURE MONISTE	STRUCTURE DUALE
« conseil »	conseil d'administration	conseil de surveillance
« administrateur »	membre du conseil d'administration - administrateur	membre du conseil de surveillance
« membre non exécutif du conseil »	administrateur non exécutif	membre du conseil de surveillance
« membre indépendant du conseil »	administrateur indépendant non exécutif	membre indépendant du conseil de surveillance
« management exécutif »	administrateurs exécutifs et membres d'un comité exécutif	conseil de direction
« manager exécutif »	administrateur exécutif ou membres d'un comité exécutif	membre du conseil de direction

(Code de gouvernance d'entreprise 2020)

Le Code instaure une fragmentation de disposition lorsqu'elle ne s'applique qu'à une seule structure.

« Si une disposition ou une disposition partielle s'applique *exclusivement* à la structure moniste, ceci est spécifié par la phrase d'introduction « [dans] la structure moniste ».

En outre, les *caractéristiques distinctives* de la structure duale peuvent être indiquées en italique dans une disposition ou une disposition partielle ou par la phrase d'introduction « [dans] la structure duale ».

Enfin, si des dispositions s'appliquent également au *management exécutif* dans une structure moniste ou duale, ceci peut être détaillé dans une disposition séparée avec une numérotation différente (et en italique si elle ne s'applique qu'à la structure duale). » (Code 2020, 2019, p6)

7.1.4 Différent type de structure applicable au CGE 2020

- Le système moniste : C'est jusqu'au Code 2009, le système mis en place dans les structures opérant en Belgique. Dans cette structure, seul le conseil d'administration est considéré comme compétent face à la gestion de la société, ainsi que pour le contrôle des administrateurs. Ce premier contrôle exercé par le conseil d'administration sera ensuite effectué par l'assemblée générale. En effet, le conseil d'administration sera contrôlé par les actionnaires dans l'élaboration de son rapport de gestion et les comptes annuels de la société. Cette présentation doit être approuvée par l'assemblée générale pour pouvoir décharger les administrateurs. (P. Paulus de Châtelet, 2017)
- Le système dualiste : Ce système déjà appliqué par de nombreux pays européens est introduit comme système autorisé de structuration de la gestion de l'entreprise. Ce système est caractérisé par deux structures. La première est en charge de la gestion qualifiée de « directoire » et la seconde dispose d'un rôle de contrôle. L'objectif est de séparer les pouvoirs de manière à ce que le second contrôle le premier dans l'adoption des décisions concernant l'entreprise. (P. Paulus de Châtelet, 2017)

Les entreprises doivent prendre une décision quant au modèle de gestion pour l'exercice 2020. Dans ce sens-là, le premier principe de ce nouveau Code réfère à ce choix qui doit être argumenté et évalué une fois tous les cinq ans.

Les Principes du Code de gouvernance d'entreprise 2020

- PRINCIPE 1.
LA SOCIÉTÉ ADOPTE EXPLICITEMENT UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET COMMUNIQUE CLAIREMENT SON CHOIX

- PRINCIPE 2.
LE CONSEIL ET LE MANAGEMENT EXÉCUTIF AGISSENT DANS LE CADRE DE LEURS ATTRIBUTIONS RESPECTIVES ET INTERAGISSENT DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

- PRINCIPE 3.
LA SOCIÉTÉ SE DOTE D'UN CONSEIL EFFICACE ET ÉQUILIBRÉ

- PRINCIPE 4.
DES COMITÉS SPÉCIALISÉS ASSISTENT LE CONSEIL DANS L'EXERCICE DE SES ATTRIBUTIONS

- PRINCIPE 5.
LA SOCIÉTÉ NOMME LES MEMBRES DU CONSEIL SELON UNE PROCÉDURE TRANSPARENTE

- PRINCIPE 6.
TOUS LES MEMBRES DU CONSEIL FONT PREUVE D'INDÉPENDANCE D'ESPRIT ET AGISSENT TOUJOURS DANS L'INTÉRÊT SOCIAL

- PRINCIPE 7.
LA SOCIÉTÉ RÉMUNÈRE LES MEMBRES DU CONSEIL ET LES MANAGERS EXÉCUTIFS DE MANIÈRE ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

- PRINCIPE 8.
LA SOCIÉTÉ TRAITE TOUS LES ACTIONNAIRES DE MANIÈRE ÉGALE ET RESPECTE LEURS DROITS

- PRINCIPE 9.
LA SOCIÉTÉ DISPOSE D'UNE PROCÉDURE RIGOUREUSE ET TRANSPARENTE POUR ÉVALUER SA GOUVERNANCE

- PRINCIPE 10.
LA SOCIÉTÉ REND COMPTE PUBLIQUEMENT DU RESPECT DU CODE

Chacun de ces dix principes est composé d'un ensemble de dispositions. Le nouveau Code est composé au total de 123 dispositions. Ces dispositions sont présentées comme dans le Code 2009, à l'exception des lignes de conduite qui, auparavant, permettaient le balisage de l'interprétation des dispositions qui ont été supprimées et remplacées par des dispositions plus claires et nombreuses.

7.2 Analyse comparative du Code 2009 et du Code 2020

Dans un premier temps, il convient de rappeler que le Code 2020 garde une structure très similaire dans sa forme. Cependant, une refonte importante a été opérée au niveau du fond. En réalité, aucune disposition n'a été retranscrite telle quelle vers le nouveau Code. Chacun des principes, ainsi que toutes les dispositions, a subi une transformation. Cette transformation a eu pour objectif que ce Code s'intègre dans les dispositions légales existantes et qu'elles soient aussi lisibles et claires que possible.

Dans la pratique, le Code 2020 ne va pas drastiquement changer l'approche que pouvaient avoir les entreprises dans l'implémentation de cette déclaration dans leurs rapports de gestion. Le changement doit s'effectuer au niveau de la clarté, mais aussi de la transparence de l'information nécessaire pour respecter les dispositions du nouveau Code.

Le premier grand changement intervient dans l'ajout d'un principe. En effet, on compte dix principes dans ce nouveau Code. Il ne s'agit pas d'un ajout au sens strict du terme, mais d'une structuration différente des principes. Il n'est pas possible d'explicitement dire que tel ou tel principe a été ajouté, car les nouveaux principes sont, en quelque sorte, une évolution du Code à la suite de l'expérience engrangée durant ces années de publication. C'est dans cette optique-là que se confirme l'objectif de changer le fond, mais non la forme comme avancée par la Commission de Corporate Governance.

Lors de mon analyse comparative, la différence la plus marquante entre les deux Codes a été l'absence de lignes directrices. En effet, dans le Code de 2009, ces balises permettaient de conseiller les sociétés face à l'application ou l'interprétation des dispositions du Code. À la place, la Commission a jugé opportun d'augmenter le nombre de dispositions et d'offrir des clarifications par structure choisie par la société. Plus de détails sont rajoutés par la comparaison à la suite.

7.2.1 Tableaux comparatifs

Les tableaux ci-dessous sont le reflet d'une comparaison littéraire des deux Codes avec la base du Code 2009 qui est le Code utilisé jusqu'à l'introduction du Code de 2020.

PRINCIPE 1. LA SOCIETE ADOPTE UNE STRUCTURE CLAIRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE		PRINCIPE 2. LA SOCIETE SE DOTE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFECTIF ET EFFICACE QUI PREND DES DECISIONS DANS L'INTERET SOCIAL		PRINCIPE 3. TOUS LES ADMINISTRATEURS FONT PREUVE D'INTEGRITE ET D'ENGAGEMENT	
2009	2020	2009	2020	2009	2020
Disposition 1.1	Disposition 3.7	Disposition 2.1	Disposition 3.1/3.3/6.6	Disposition 3.1	Disposition 6.1/6.5
Lignes de conduite (1)	Disposition 2.1/2.13	Ligne de conduite (1)	Disposition 3.2	Disposition 3.2	Disposition 6.2
Lignes de conduite (2)	Amendé	Disposition 2.2	Disposition 3.7	Disposition 3.3	Supprimée
Ligne de conduite (3)	Supprimée	Disposition 2.3	Disposition 3.4	Lignes de conduite (1)	Disposition 2.16
Ligne de conduite (4)	Disposition 1.1	Ligne de conduite (1)	Supprimée	Lignes de conduite (2)	Disposition 2.5/2.6/6.1
Disposition 1.2	Disposition 2.1/2.5/2.6/2.8	Disposition 2.4	Disposition 3.6	Lignes de conduite (3)	Disposition 3.12
Ligne de conduite (1)	Disposition 2.1	Disposition 2.5	Disposition 3.13	Disposition 3.4	Disposition 6.3
Ligne de conduite (2)	Disposition 2.2/2.6/3.3	Ligne de conduite (1)	Disposition 3.16	Lignes de conduite (1)	Disposition 6.3
Disposition 1.3	Disposition 2.12/9.2/14/2.13	Ligne de conduite (2)	Supprimée	Disposition 3.5	Disposition 6.6/6.8
Ligne de conduite (1)	Supprimée	Disposition 2.6	Disposition 3.14/3.8	Disposition 3.6	Disposition 6.9
Ligne de conduite (2)	Supprimée	Ligne de conduite (1)	Disposition 3.14	Disposition 3.7	Supprimée(1)
Disposition 1.4	Disposition 1.1/2.16	Disposition 2.7	Disposition 3.15		
Disposition 1.5	Disposition 3.12	Ligne de conduite (1)	Disposition 3.15/13		
Disposition 1.6	Disposition 3.16	Ligne de conduite (2)	Disposition 3.10		
Disposition 1.7	Disposition 8.1	Disposition 2.8	Disposition 3.9		
Disposition 1.8	Supprimée	Ligne de conduite (1)	Disposition 3.9/4.4		
		Disposition 2.9	Disposition 3.20/21/22		
		Ligne de conduite (1)	Disposition 3.21		

PRINCIPE 4. LA SOCIETE instaure une PROCEDURE RIGoureuse ET TRANSPARENTE pour la NOMINATION ET l'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES MEMBRES		PRINCIPE 5. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITES SPECIALISES		PRINCIPE 6. LA SOCIETE DEFINIT UNE STRUCTURE CLAIRE DE MANAGEMENT EXECUTIF	
2009	2020	2009	2020	2009	2020
Disposition 4.1	Disposition 5.1	Disposition 5.1	Disposition 4.1	Disposition 6.1	Disposition 2.16
Disposition 4.2	Disposition 5.2	Disposition 5.2	Disposition 4.9/4.10	Disposition 6.2	Amendé(*)
Disposition 4.3	Disposition 5.3	Disposition 5.3	Disposition 4.18	Disposition 6.3	Disposition 4.20/4.21
Disposition 4.4	Disposition 5.4	Disposition 5.4	Disposition 4.16	Disposition 6.4	Disposition 2.18
Disposition 4.5	Disposition 5.5	Ligne de conduite (1)	Disposition 4.19	Disposition 6.5	Disposition 2.16
Ligne de conduite (1)	Supprimée	Disposition 5.5	Disposition 4.3/4.2	Disposition 6.6	Disposition 2.19
Disposition 4.6	Disposition 5.6	Ligne de conduite (1)	Disposition 4.2	Ligne de conduite (1)	Supprimée
Disposition 4.7	Disposition 5.9/5.8	Ligne de conduite (2)	Disposition 4.5/4.6	Disposition 6.7	Disposition 6.11
Disposition 4.8	Disposition 5.10	Disposition 5.6	Disposition 4.7	Disposition 6.8	Disposition 6.11
Ligne de conduite (1)	Supprimée	Disposition 5.7	Disposition 4.8		
Disposition 4.9	Supprimée				
Ligne de conduite (1)	Supprimée				
Disposition 4.10	Disposition 5.11				
Ligne de conduite (1)	Disposition 5.11				
Disposition 4.11	Disposition 9.1/9.2				
Ligne de conduite (1)	Supprimée				
Ligne de conduite (2)	Disposition 9.2/9.3				
Ligne de conduite (3)	Disposition 9.1				
Disposition 4.12	Disposition 3.11/9.2				
Disposition 4.13	Disposition 9.3				
Ligne de conduite (1)	Disposition 9.2				
Disposition 4.14	Disposition 9.4				
Ligne de conduite (1)	Disposition 5.12				
Disposition 4.15	Amendé				

PRINCIPE 7. LA SOCIETE REMUNERE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXECUTIFS DE MANIERE EQUITABLE ET RESPONSABLE		PRINCIPE 8. LA SOCIETE ENGAGE AVEC LES ACTIONNAIRES ET ACTIONNAIRES POTENTIELS UN DIALOGUE BASE SUR LA COMPREHENSION MUTUELLE DES OBJECTIFS ET DES ATTENTES		PRINCIPE 9. LA SOCIETE ASSURE UNE PUBLICATION ADEQUATE DE SA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	
2009	2020	2009	2020	2009	2020
Disposition 7.1	Disposition 7.1	Disposition 8.1	Principe 8	Disposition 9.1	Disposition 1.2
Disposition 7.2	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.2	Disposition 8.1	Disposition 9.2	Disposition 1.2
Disposition 7.3	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.3	Disposition 8.3	Disposition 9.3	Disposition 1.3
Disposition 7.4	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.4	Amendé	Disposition 9.4	Disposition 10.1/10.3/10.4
Disposition 7.5	Supprimée	Disposition 8.5	Disposition 8.4		
Disposition 7.6	Disposition 7.4	Ligne de conduite (1)	Disposition 8.4		
Disposition 7.7	Disposition 7.5	Ligne de conduite (2)	Supprimée		
Disposition 7.8	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Ligne de conduite (3)	Disposition 8.8		
Disposition 7.9	Disposition 7.1	Disposition 8.6	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)		
Disposition 7.10	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.7	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)		
Disposition 7.11	Disposition 7.8	Disposition 8.8	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)		
Disposition 7.12	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.9	Disposition 8.5		
Disposition 7.13	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Ligne de conduite (1)	Disposition 8.5		
Ligne de conduite (1)	Supprimée	Disposition 8.10	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)		
Disposition 7.14	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.11	Disposition 8.6		
Disposition 7.15	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.12	Disposition 8.9		
Disposition 7.16	Supprimée (Disposition <u>Staturaire</u>)	Disposition 8.13	Disposition 10.4		
Disposition 7.17	Disposition 7.12				
Disposition 7.18	Disposition 7.12				
Ligne de conduite (1)	Supprimée				
Ligne de conduite (2)	Supprimée				

L'analyse de cette étude comparative révèle de nombreuses différences, mais aussi de nombreux déplacements de dispositions tout au long du nouveau Code de gouvernance d'entreprise.

Premièrement, comme dit précédemment, il est nécessaire de mettre en évidence la suppression des lignes de conduite. Ces lignes de conduite sont dans certains cas amendées, ce qui signifie que par utilisation du principe 1.2/1.3 elles sont automatiquement respectées par l'entreprise. D'autres lignes de conduite ont été supprimées purement et simplement, ou alors supprimées en qualité de ligne de conduite, mais devenues obligatoires selon la loi belge.

Deuxièmement, il est important de comprendre que certaines dispositions ont été modifiées, clarifiées, mais aussi déplacées. C'est pourquoi un grand nombre des dispositions du Code 2009 se retrouvent dans le Code 2020 à des endroits où la compréhension est rendue plus claire selon la Commission.

Troisièmement, de nombreuses dispositions ont vu leur contenu modifié, tout comme les lignes directrices par l'amendement d'une partie, ou de la totalité de la disposition dans le respect des dispositions 1.2/1.3. De plus, un nombre non négligeable de dispositions ont été supprimées, car elles sont aujourd'hui devenues obligatoires en vertu de la loi en Belgique.

Finalement, la comparaison entre les deux Codes permet de clairement établir que le nouveau Code est dans sa finalité une évolution du Code aujourd'hui applicable. L'évolution a eu trait à un remaniement important du fond, mais aussi de l'objectif de l'application de celui-ci.

7.2.2 Évolution de fond

Comme expliqué préalablement, le nouveau Code de gouvernance d'entreprise n'est autre qu'une évolution des précédents. Ici, il est intéressant de mettre en évidence en quoi, et pourquoi les changements qui ont été introduits peuvent être considérés comme intéressants dans la finalité de la rédaction de la déclaration de gouvernance des entreprises.

Il convient tout d'abord d'établir pourquoi, pour une refonte du Code de gouvernance d'entreprise, de nombreuses dispositions ont dû être supprimées.

Premièrement, nous allons nous pencher sur les dispositions qui ont été supprimées, car l'objectif recherché par celles-ci a été introduit dans la loi belge. Au total, ce sont 21 dispositions qui sont touchées par l'évolution du cadre législatif belge. Dans ces dispositions qui vont disparaître du Code 2020, on peut mettre en évidence la restructuration totale du Principe 7 du Code 2009. En effet, sur 18 dispositions contenues dans ce principe, onze sont touchées par cette évolution. En réalité, cela est dû dans un premier temps à la loi du 6 avril 2010 qui prévoit l'obligation pour les sociétés cotées d'établir un rapport de rémunération, et précise les éléments qui doivent y être repris. Le Code 2020 tient donc compte de cette évolution et va plus loin en balisant les contrôles à effectuer sur ces rémunérations, et par la suite, la loi du 31 juillet 2017 qui actualise la législation belge sur l'abus de marché en relation avec la récente réglementation européenne.

Deuxièmement, la seconde cause de la disparition d'un bon nombre de dispositions est liée à l'actualisation des obligations en matière de contenu de la charte de gouvernance d'entreprise. À ce propos, le premier principe du nouveau Code 2020 établit que les entreprises doivent :

« Adopter explicitement une structure de gouvernance autorisée par la loi » et que le découlement logique est que « Le conseil s'assure que cette structure de gouvernance est correctement traduite (...) dans sa Charte de gouvernance d'entreprise ». (Code 2020, disposition 1.2)

La charte de gouvernance d'entreprise prend donc une dimension explicative, et doit faire gage d'une transparence et d'une lisibilité des informations améliorées. Elle doit pouvoir

traduire l'ensemble de la structure de gouvernance, son fonctionnement, mais aussi les différents processus mis en place en son sein.

Au-delà des suppressions de dispositions, il convient d'établir maintenant les nouveautés qui ont été apportées à ce Code 2020, et les conséquences de celle-ci.

Il convient de parler de la création de valeur à long terme. Dans un système mondialiste prônant le « corporate sustainability », le Code de gouvernance d'entreprise s'inscrit dans une optique d'amélioration de la non-discrimination et de la diversité au plus haut niveau. En effet, en raison de ce nouveau Code, les conflits d'intérêts font l'objet d'un renforcement déontologique. De plus, par des dispositions encourageant le dialogue avec les actionnaires, le Code vise à augmenter le pouvoir de discuter de chacune des parties prenantes.

7.3 Conclusions

Il va de soi que le Code 2020 constitue l'évolution des précédents Codes. En effet, les cinq explications qui prévalaient pour l'explication de l'efficacité du Code 2009 peuvent s'appliquer au nouveau code. Ce Code s'ajoute donc dans la lignée de l'apprentissage de la Commission, mais aussi des entreprises en matière de gouvernance d'entreprise. L'effort effectué par la Commission, mais aussi par les membres qui ont constitué la consultation publique, a permis que l'évolution du Code s'incorpore non seulement dans la législation actuelle, mais d'être également un outil plus précis et détaillé.

L'augmentation du nombre de principes, ainsi que l'augmentation du nombre de dispositions peuvent à première vue sembler être une complication du Code 2009, mais il n'en est rien. En réalité, la suppression des lignes de conduite et la refonte littéraire opérée dans le code 2020 permettent que chaque principe soit respecté par une suite logique de dispositions.

L'objectif premier était la création de valeur durable, caractérisée par une politique plus stricte en matière de rémunération. Des attentes plus spécifiques quant à l'information à fournir en termes de planification, de diversité et d'élaboration des talents. Le Code 2020 s'inscrit dans une optique de vision à long terme, non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour l'entreprise en elle-même.

Il n'y a pas de meilleure manière d'expliquer que ce Code 2020 n'est en outre qu'un support

pour aider les entreprises en matière de gouvernance, car comme le dit Thomas Leysen :

« En fin de compte, la bonne gouvernance est une affaire de personnes. Leurs valeurs, leurs compétences, leurs comportements et leurs manières respectueuses de traiter autrui déterminent le succès à long terme de la société. Les rédacteurs de ce Code 2020 sont conscients que tout ne peut pas être compris ou réglé par des principes. Ils espèrent toutefois que le nouveau Code 2020 sera une référence importante pour tous ceux qui sont responsables du développement et du caractère durable de nos sociétés cotées en bourse. (Code 2020, Avant-propos) »

Une analyse précise des impacts de l'évolution du Code est réalisée par la suite. Cette analyse a pour objectif d'étudier en profondeur les études Guberna, ainsi que l'analyse des déclarations des sociétés du BEL20 au niveau des changements qui ont une conséquence en ce qui concerne la gouvernance, mais aussi la présentation.

8 Analyse des évolutions apportées au code

Nous avons décidé d'analyser les évolutions du nouveau Code de gouvernance d'entreprise 2020 en compilant les conclusions amenées par le rapport Guberna, mais aussi celles tirées des analyses des déclarations des trois sociétés du BEL20. Cette compilation va nous permettre de cibler correctement et de manière générale les dispositions du Code 2009 qui posaient problème.

Pour rappel, l'étude de Guberna avait soulevé une très faible utilisation de la flexibilité offerte par le principe d'appliquer ou expliquer. Près de 4%, des dispositions du Code 2009 n'étaient ni appliquées, ni sujettes à explication. Si nous mettons cela en relation avec les propos avancés par Linklaters qui cite *« l'existence de ces dérogations, à condition qu'elles soient accompagnées d'un explain de qualité, reflète en réalité le succès de l'approche »* (Étude Linklaters, 2014, p1), cet état de faits nous met dans une situation qui sous-entend un manque d'efficacité de cette flexibilité offerte aux entreprises. En réalité, le plus gros problème soulevé par Guberna reste le manque de « qualité » des explications fournies. Malgré des directives publiques et privées, les entreprises semblent prendre à la légère les formulations de mesures alternatives. De manière générale, cette étude a permis de mettre en évidence les 5 dispositions auxquelles il était le plus dérogé.

Notre analyse a permis de mettre en évidence un ensemble de dispositions dérogées, mais aussi de comprendre pourquoi il est important de remettre ces dispositions dans le contexte de la structure de gouvernance des entreprises prises en compte. À la différence du rapport de Guberna, notre analyse s'est penchée sur trois cas concrets et les conclusions tirées nous permettent d'affirmer qu'il est compliqué de juger de l'efficacité et de l'efficience du Code de manière générale. Le Code n'est pas adaptatif à une structure et les explications avancées par les entreprises peuvent paraître peu qualitatives, mais être en relation directe avec les limitations qui s'imposent à elle.

C'est pour cela que nous allons, grâce à ces deux études, analyser comment le code 2020 va répondre aux recommandations soulevées par le rapport Guberna, et de quelle manière ce nouveau Code va faire évoluer les déclarations des entreprises analysées.

8.1 Évaluation des principales évolutions

8.1.1 Guberna

Tout d'abord, il est important de remettre dans leurs contextes les dispositions qui selon Guberna posaient le plus problème. En réalité, celui-ci a décidé de prendre en considération les dispositions dérogées qui n'étaient, le plus souvent, pas expliquées. Pour cela, le rapport a mis en évidence les dispositions suivantes :

1. *« Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 2.8) »*
2. *« Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 3.6) »*

3. *« La politique établie par le conseil d'administration conformément à la disposition 3.6 s'applique également aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et ses managers exécutifs. (Code 2009, disposition 6.8) »*
4. *« Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. (Code 2009, disposition 5.2/28) »*
5. *« Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO et aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit : (a) rémunération de base ; (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ; (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaires de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. (Code 2009, dispositions 7.14 & 7.15) »*

Ces dispositions ayant déjà été analysées au préalable, nous allons ici nous pencher sur les recommandations formulées par Guberna en lien avec ces dispositions. L'objectif sera d'évaluer si le nouveau Code a pris en considération les remarques, et par quelle mesure il contraint les entreprises à faire mieux.

Guberna, dans l'analyse des dispositions ci-dessus, a formulé un ensemble de commentaires visant à améliorer certains aspects des dispositions en question. Ceci, dans un premier temps, pour augmenter leurs applications, mais aussi dans un but d'augmentation de l'implication de la bonne gouvernance dans les entreprises.

Chaque énumération des recommandations est en lien numérique avec les dispositions ci-dessus.

1. *Lors de la révision du Code 2009, il serait opportun que la Commission examine dans quelle mesure l'accent peut être mis davantage encore sur la nécessité d'une transparence publique sur la présence des administrateurs individuels aux réunions du conseil d'administration et des comités. D'un point de vue sociétal, on attend en effet d'un administrateur qu'il fasse preuve de l'engagement nécessaire. (Rapport d'étude Guberna, 2016, p11.)*

Cette recommandation fait suite à un pourcentage de 82% des sociétés analysées pour l'étude respectant la publication du taux de présence aux réunions des comités. Seuls 3% des 18% d'entreprises expliquent pourquoi elle y déroge.

Dans le Code 2020, la disposition 2.8 ainsi que sa ligne de conduite en cause ici sont remplacées par la disposition 3.9 et 4.5 respectivement.

- A. *Code 2009 : « Le nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 2.8) »*
- B. *Code 2020 : « Le conseil se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise – si nécessaire et justifié – des réunions via des support vidéo, téléphonique ou Internet. Le nombre de réunions du conseil et de ses comités ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2020, disposition 3.9) »*

À première vue, nous pouvons penser que les conseils et les rapports d'études n'aient pas été pris en considération lors de la rédaction. En réalité, le changement intervient dans l'implémentation de la ligne de conduite dans la disposition en elle-même. Ce changement n'aura d'impact que s'il est complété par une disposition générale qui, d'un point de vue sociétal, puisse prouver l'engagement des administrateurs.

Le Code 2020 ne marquera pas un changement radical en termes de transparence d'information avec cette disposition. En effet, les changements apportés sont des retouches esthétiques qui n'impacteront pas la manière de présenter les informations.

Toutefois, nous pouvons remarquer que le nouveau Code impose aux entreprises, de par la disposition 1.3, l'inclusion dans son rapport annuel du point suivant : « *Une déclaration GE décrivant toutes les informations pertinentes relatives aux événements concernant sa gouvernance...* » (Code 2020, disposition 1.3). Il convient de mettre en évidence que par informations pertinentes, la Commission intègre les valeurs d'engagement et de transparence. Cette disposition va venir implicitement obliger les entreprises à fournir une information plus complète, ou alors à fournir une explication par rapport à la dérogation aux dispositions en question.

2. « *Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique est publiée dans la Charte GE. Les commentaires sur l'application de cette politique sont publiés dans la Déclaration GE. (Code 2009, disposition 3.6) »*

L'analyse de cette disposition peut être assimilée à celle qui suit :

3. « *Lors de la révision du Code 2009, il est souhaitable que la Commission analyse en profondeur les dispositions du code relatives aux intérêts conflictuels et décide quelles recommandations additionnelles devraient être données pour clarifier à la fois l'obligation d'avoir une politique adéquate et la transparence quant à son application (Rapport d'étude Guberna, 2016, p11.). »*

L'étude Guberna met en évidence le fait que sur 65 sociétés sondées, 35 (54%) commentent l'application d'une telle politique dans leurs déclarations de gouvernance. Le pourcentage augmente à 83% pour les entreprises qui démontrent utiliser une politique spécifique de conflits d'intérêts pour le management exécutif.

Dans le Code 2020, la disposition 6.8 en cause ici est remplacée par la disposition 6.11.

- A. *Code 2009* : « La politique établie par le conseil d'administration conformément à la disposition 3.6 s'applique également aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et ses managers exécutifs. (Code 2009, disposition 6.8) »
- B. *Code 2020* : « Ces dispositions, dans la mesure où elles sont pertinentes, s'appliquent mutatis mutandis aux managers exécutifs (Code 2020, disposition 6.11) ».

Nous sommes ici face à un problème d'explication de l'application d'une politique citée dans le Code 2009. Le problème intervient au moment de l'explication de l'application d'une telle politique. Dans le Code 2020, la disposition n'est autre qu'un élargissement du champ d'application d'un ensemble de disposition aux managers exécutifs. Le nouveau Code structure les conflits d'intérêts en 6 dispositions qui expliquent les comportements à adopter à ce sujet-là.

En comparaison avec le Code 2009, une série de dispositions visant à constituer un cadre strict face aux conflits d'intérêts a été implémentée. En réalité, ces dispositions vont placer les administrateurs, mais aussi les managers exécutifs face aux mêmes obligations. Cependant, le Code 2020 n'émet plus l'obligation de commenter l'application d'une politique prévenant les conflits d'intérêts. Par la disposition 6.9 du Code 2020 : « 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 conseil explique dans le prochain rapport annuel pourquoi il a choisi cette procédure. » La Commission veut mettre en place une politique claire face/concernant les aux procédures.

La restructuration des obligations face aux conflits d'intérêts prétend annuler le manque d'explication face aux politiques mises en place. Cependant, il existe une interrogation par rapport à l'assiduité avec laquelle les entreprises vont commenter les procédures mises en place pour le maintien des intérêts de la société. Il faudra attendre l'élaboration des futurs rapports pour conclure si oui ou non, la Commission a remplacé un problème par un autre.

4. « Lors de la révision du Code 2009, il serait opportun que la Commission se penche sur la question de savoir s'il faut exiger que le comité d'audit se réunisse au moins quatre fois par an. (Rapport d'étude Guberna, 2016, p11.) »

Il est ici important de mettre en évidence que la disposition est respectée à 81% par les 65 entreprises analysées. Cependant, sur les 19% des entreprises qui ne respectent pas cette disposition, seuls 2,5% expliquent cette dérogation.

Dans le Code 2020, la disposition 5.2/28 en cause ici est remplacée par les dispositions 4.5 auxquelles les dispositions 4.10 à 4.16 viennent se compléter.

- A. Code 2009 : « Le comité d'audit se réunit au moins quatre fois par an. (Code 2009, disposition 5.2/28) »
- B. Code 2020 : « Chaque comité se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations (Code 2020, disposition 4.5) »

Il s'agit ici d'une disposition présente dans les annexes du Code 2009. Ces annexes sont comme expliquées au préalable, des dispositions secondaires qui, par leurs applications, vont permettre aux sociétés d'appliquer les dispositions auxquelles elles se rapportent. Ici, en l'occurrence la disposition 5.2 : « Le conseil d'administration constitue un comité d'audit conformément au Code des sociétés (...). » (Code 2009, disposition 5.2).

Dans ce cas-ci, nous devons nous pencher sur le nouveau Code des sociétés pour établir les obligations légales du comité d'audit. En réalité, le nouveau Code des sociétés impose aux sociétés par l'Art 7.87 §6 l'obligation au comité d'audit de se réunir au moins quatre fois par an. Devenant une obligation légale, cette disposition a disparu du Code 2020.

Par la nouvelle disposition 4.5 du Code 2020, la Commission a voulu expliquer que pour une « régularité suffisante », il convenait de respecter le Code des sociétés mis en place le 1^{er} mai 2019 pour exercer ses obligations. Les sociétés seront donc dans l'obligation légale d'organiser au moins quatre réunions par an et d'en faire la publicité dans la déclaration de gouvernance.

5. *« Lors de la révision du Code 2009, il serait souhaitable que la Commission attire l'attention des entreprises non seulement sur les (nouvelles) dispositions du code, mais aussi sur les exigences légales à respecter, par exemple la ventilation de la rémunération en 4 composantes. (Code 2009, disposition 5.2) »*

Ce commentaire est en lien direct avec l'introduction de la loi du 6 avril 2010 qui explicite la séparation en 4 composantes la rémunération.

Dans le Code 2020, les dispositions 7.14 et 7.15 en cause ici ont été supprimées.

- A. Code 2009 : *« Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO et aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit : (a) rémunération de base ; (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ; (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaires de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. (Code 2009, dispositions 7.14 & 7.15) »*
- B. Code 2020 : supprimée, car devenue une obligation légale depuis l'introduction de la loi du 6 avril 2010.

Pour expliquer cette suppression, nous pouvons nous baser sur le travail effectué par la Commission Corporate Governance. En effet, en 2011 un commentaire sur l'impact de la législation du 6 avril 2010 a été rédigé.

Conformément à l'art. 96 § 3, alinéa 2, 7° du Code des sociétés, la législation impose aux sociétés l'information à publier ainsi que la structure à adopter en termes de rémunérations. Cette législation touche les rémunérations des administrateurs exécutifs, membres du comité de direction, autres dirigeants et délégués à la gestion journalière. Cette exigence légale a débuté en avril 2010, il est donc logique qu'elle ne se retrouve pas dans le Code 2020. Cependant, le principe 7 : *« La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable »* applique une vision plus stricte.

En réalité, en complément d'une législation pour les rémunérations et leur publicité, le Code 2020 a pour objectif une orientation à long terme pour la politique de rémunération. En effet, « *il est désormais requis qu'un nombre minimum d'actions soient détenues par les membres de la direction générale pendant la durée de leur mandat. Et pour les administrateurs, il est prévu qu'une partie de leur rémunération soit versée sous forme d'actions, qui doivent obligatoirement être conservées au-delà de leur mandat.* (Code 2020, 2019, p3) ». Par les dispositions du principe 7, la Commission vise à contribuer à l'équilibrage des perspectives à long terme entre les actionnaires et les membres de la haute direction.

Cette vision vient du fait que le nouveau Code des sociétés a pour but d'alléger les responsabilités des administrateurs pour rendre une certaine compétitivité à la Belgique. C'est pour cela que la Commission a jugé intéressant d'élargir ses réquisitions en termes de publicité et responsabilisation.

8.1.2 Évolution de l'analyse des 3 sociétés du BEL20

L'analyse des déclarations, et des chartes de gouvernance d'entreprises des trois sociétés composées de structures différentes, ont permis de mettre en évidence un ensemble de dispositions pour lesquelles les entreprises ne donnent ni mention de respect, ni explications face à la dérogation.

Ici, il sera intéressant de voir comment se comportera le nouveau Code en comparant les dispositions du Code 2009 à celles qui les remplacent dans le Code 2020. Il s'agit d'un exercice d'analyse, mais surtout d'une projection visant à évaluer quelles mesures sont mises en place pour que les entreprises respectent des dispositions qui, par le passé, ont posé problème.

Dispositions :

1. Le président est responsable de la direction du conseil d'administration. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration. (Code 2009, Disposition 2.5)

Cette disposition fait partie d'un principe argumentant que les entreprises doivent se munir d'un conseil d'administration effectif, efficace et qui œuvre dans l'intérêt social. Complétée par deux lignes directrices, la disposition semble avoir une importance secondaire. En réalité, elle traite des relations internes au conseil d'administration, mais aussi des délégations de responsabilités spécifiques. C'est pourquoi cette disposition est d'une importance non négligeable.

Solvay déroge à cette disposition, mais ne fournit aucune explication, ce qui nuit à la transparence des actions de son conseil. Le lecteur ne peut avoir des informations ni sur les relations entre les administrateurs ni sur le climat des discussions internes.

Cette disposition 2.5 est remplacée par la disposition 3.13 dans le nouveau Code 2020. Cela fait partie du remaniement des principes. En effet, dans le Code de gouvernance d'entreprise 2020, les principes deux et trois régissent les informations quant aux conseils d'administration. Le premier est dirigé vers l'interaction et l'exécution au sein de ce Conseil, et le deuxième face à la qualification d'efficacité et d'équilibre.

a) Le président est responsable de la direction du conseil. Il crée un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et une expression constructive de divergences de vues. Le président s'assure qu'il y a suffisamment de temps de réflexion et de discussion avant la prise de décision. Une fois les décisions prises, tous les administrateurs soutiennent leur mise en œuvre (Code 2020, Disposition 3.13.)

Dans cette nouvelle disposition, nous constatons l'ajout d'une dimension de temps. De plus, la reformulation de la disposition tend à apporter une plus grande importance à la discussion dans le conseil. Au Code 2009 qui prévoyait que : « *L'administrateur prend des mesures pour*

l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration », le nouveau Code 2020 se veut plus souple.

Dans un premier temps, cette disposition permettra aux entreprises de prouver que les décisions sont prises avec une réflexion visant l'efficacité. Dans un second temps, qu'il convient de souligner qu'une dérogation à cette nouvelle disposition dans un principe argumentant de l'efficacité et de l'équilibre d'un conseil d'administration peut venir ternir l'image de fonctionnement du conseil d'administration.

2. Le conseil d'administration nomme un secrétaire de la société chargé de le conseiller en matière de gouvernance. Au besoin, le secrétaire de la société est assisté par le juriste d'entreprise. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société. (Code 2009, Disposition 2.9)

Cette disposition semble poser problème aux entreprises analysées. En effet, 2 des 3 sociétés sur lesquelles nous nous sommes basés pour étudier la déclaration ne disposent ni d'information ni d'explication en rapport avec la nomination d'un secrétaire chargé du conseil en matière de gouvernance.

Cette disposition, qui est complétée dans le Code 2009 par une ligne de conduite décrivant l'ensemble des compétences lié à ce secrétaire, semble avoir des lacunes en termes d'application. Cela peut être dû au fait que cette disposition n'est pas assez claire face au rôle que peut avoir ce secrétaire et que les entreprises préfèrent distribuer ces compétences en interne.

Cette disposition a été remplacée dans le nouveau Code par deux dispositions qui séparent complètement le rôle du secrétaire, mais aussi son recours par les membres du conseil d'administration.

a) Le rôle du secrétaire de la société comprend :

- le soutien du conseil et de tous ses comités dans tous les domaines concernant la gouvernance ;*
- la préparation de la Charte GE et de la Déclaration GE ;*
- la bonne communication des informations au sein du conseil et de ses comités et entre le management exécutif et les administrateurs non exécutifs ;*
- la garantie que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du conseil d'administration figure correctement dans les procès-verbaux ; et*
- le fait de faciliter la formation initiale et d'aider au développement professionnel comme demandé (Code 2020, Disposition 3.20).*

b) Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire de la société (Code 2020, Disposition 3.21).

Nous distinguons une volonté de la Commission de mettre en exergue le rôle et l'importance de ce secrétaire. L'énumération de ses compétences et la séparation de ses compétences et de son utilisation devraient rendre sa mise en place plus fréquente. En effet, il faudra déroger à deux dispositions dans le cas de la non-nomination d'un secrétaire, ce qui peut engendrer une image d'un conseil peu efficace et équilibré.

La clarification des rôles, et la mise en forme de ceux-ci vont permettre aux lecteurs d'appréhender plus facilement l'importance que donnent les conseils d'administration à la préparation des chartes et déclarations. En effet, il s'agit ici de la disposition ayant eu le moins de modifications de fond, mais qui dans la forme a subi une nette transformation.

3. *Les administrateurs non exécutifs procèdent à l'évaluation régulière (de préférence au moins une fois par an) de leur interaction avec le management exécutif. À cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an sans la présence du CEO et des autres administrateurs exécutifs. (Code 2009, Disposition 4.12)*

Il convient de souligner qu'à nouveau 2 des 3 sociétés analysées ne répondent pas à cette disposition. Il semble que l'évaluation interne des interactions pose problème. En réalité, il ne s'agit ni d'un manque d'engagement ni d'un manque de procédure. Dans le cas des deux sociétés, le rôle de l'évaluation du conseil et des comités est donné à une entreprise externe qui, avec un cahier des charges, évalue l'ensemble des interactions et des fonctionnements.

Cette disposition a été entièrement modifiée et elle a été remplacée en majeure partie par la disposition 3.11.

- a) *3.11 Les administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en dehors de la présence du CEO et des autres managers exécutifs (Code 2020, Disposition 3.11).*

On distingue directement la suppression de l'évaluation faite par les administrateurs non exécutifs. La Commission semble avoir voulu dévier le rôle que pouvait avoir cette réunion. En supprimant le caractère évaluatif qui pouvait sous-entendre à une évaluation du CEO par les administrateurs, la Commission a voulu, semble-t-il, déstigmatiser et remettre cette réunion dans son contexte.

Le problème qui sous-tendait l'application de cette disposition semble avoir été supprimé par la Commission. En réalité, cette réunion a une importance, car elle permet l'évaluation des performances par des membres qui ne sont pas reliés directement à l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi la Commission a jugé nécessaire de laisser la disposition, mais d'en supprimer son caractère explicite.

4. *Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du conseil d'administration pour tenir compte des changements de circonstances. Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité sur la base d'une procédure préétablie et transparente (Code 2009, Disposition 4.13).*

Dans le cas de Solvay et de Colruyt, cette disposition semble avoir été oubliée. Nous sommes ici en présence d'un cas similaire à celui étudié précédemment. En effet, il semble que les sociétés ne semblent pas disposées à fournir l'information relative à l'évaluation de chaque administrateur.

Étant donné ce problème récurrent dans l'établissement de l'information par rapport aux évaluations, la Commission a décidé de mettre en avant l'évaluation en la plaçant comme un principe à part entière. La disposition 4.13 est remplacée par la disposition 9.3.

- a) *Le conseil prend des décisions suite à la suite de l'évaluation des performances. Si nécessaire, ceci implique de proposer la nomination de nouveaux administrateurs, de proposer de ne pas réélire des membres existants, ou de prendre toute mesure considérée comme appropriée pour un fonctionnement efficace du conseil. (Code 2020, disposition 9.3)*

Dans le cas présent, nous pouvons directement nous référer au principe neuf du nouveau Code. Ce principe est clair : « *La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance* » (Code 2020, Principe 9). En effet, la surveillance et l'évaluation de la gouvernance sont devenues importantes de manière indépendante. La Commission a modifié la tournure littéraire en avançant qu'il s'agissait d'une évaluation de la gouvernance et non plus des administrateurs. Il y a une suppression de l'individualité dans l'évaluation. Cette modification a pour but d'augmenter la transparence relative aux procédures d'évaluation qui semblait tabou étant donné la nature individuelle de l'ancienne disposition.

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

Il s'agit ici d'un cas de manque d'information. En réalité, lorsque nous avons étudié la déclaration de gouvernance de Solvay, nous avons rencontré un chapitre sur l'actionnariat très complet. Cependant, Solvay n'a pas jugé important de rappeler que la procuration permettait aux actionnaires absents de disposer de leurs droits de vote. Étant donnée une structure actionnariale très « institutionnelle », ce rappel ne semble pas avoir une importance majeure. Pourtant, cela crée un problème au niveau du traitement égalitaire, car même si les actionnaires individuels ne représentent que 3%, la bonne gouvernance passe par l'égalité des actionnaires.

La disposition 8.5 n'a pas été remplacée en tant que telle par une disposition. En effet, le principe huit : « *La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits* » semble faire office de par ses neuf dispositions de garde-fou du respect de l'actionnaire et de ses droits. Cependant, nous pouvons rattacher cette disposition aux trois dispositions ci-dessous qui explicitent l'ensemble des dispositions générales lié à l'assemblée générale.

- a) *La société veille à ce que les actionnaires disposent des moyens et des informations qui leur permettent d'exercer leurs droits (Code 2020, disposition 8.2).*
- b) *La société encourage les actionnaires à participer à l'assemblée générale et fournit la technologie et les moyens de communication à cet effet (Code 2020, disposition 8.3).*
- c) *Le président du conseil dirige l'assemblée générale et prend les mesures nécessaires pour qu'il soit répondu aux questions pertinentes formulées par les actionnaires (Code 2020, disposition 8.4).*

Nous pouvons distinguer qu'ici, la place des dispositions n'a pas été modifiée. Par contre, la forme littéraire du principe a été réorganisée. En effet, l'accent a été mis sur l'égalisation des droits et du traitement des actionnaires. Cette réorganisation permet ainsi la mise en place

d'une structure claire et ciblée. En réalité, le problème soulevé par l'analyse du code de gouvernance d'entreprise de Solvay a été effacé par la Commission. Comme dans la plupart des dispositions qui posaient problème, une généralisation a été mise en place pour permettre aux entreprises de respecter les dispositions selon leur structure, et sans devoir proposer des informations spécifiques.

Dans notre cas, le cas du vote *in absentia* ne fait plus partie d'une disposition en tant que telle. En effet, la disposition 8.2 parle de l'ensemble des moyens et des informations permettant l'exercice des droits des actionnaires. Cette ouverture plus large permettra aux entreprises de fournir des informations qu'elles jugeront utiles sans devoir s'imposer des spécificités établies dans le Code. Et dans ce nouveau cas, Solvay ne dérogera pas au nouveau Code.

6. Étant donné que la mise en application de l'approche souple « se conformer ou expliquer » du présent Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le conseil d'administration prend les mesures nécessaires pour encourager les actionnaires, en particulier les actionnaires institutionnels, à jouer un rôle important dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société. Le conseil d'administration veille à ce que les actionnaires, institutionnels et autres, pondèrent tous les facteurs significatifs sur lesquels leur attention est attirée. (Code 2009, Disposition 8.12)

Conformément à l'analyse des trois sociétés, nous avons remarqué que même si les entreprises fournissent une information liée aux actionnaires institutionnels, aucune information liée aux rôles qu'ils peuvent prendre dans la gouvernance n'a été relevée. Ce problème semble récurrent, et les entreprises passent à côté de l'objectif général de la disposition. Certes, Solvay et AB Inbev mettent en place une structure permettant un échange entre le conseil et les actionnaires, mais aucune information liée à la gouvernance ne peut être trouvée ni dans la déclaration GE ni dans la charte.

Comme dans toutes les dispositions liées aux actionnariats, La Commission a décidé d'explicitier les dispositions pour chacun des groupes d'actionnariat différent. Dans ce cas-ci,

la disposition 8.12 a été modifiée par un ensemble de dispositions rattaché aux investisseurs institutionnels. Les obligations liées à la disposition du Code 2009 peuvent être retrouvées éparpillées dans un ensemble de dispositions dans le nouveau Code. Les dispositions suivantes sont les dispositions les plus proches pour parler d'un remplacement :

- a) *La société discute au cours de l'exercice comptable concerné, avec les investisseurs institutionnels, de la mise en œuvre de leur politique concernant l'exercice de leurs droits de vote des investisseurs institutionnels et demande aux investisseurs institutionnels et aux agences votant en leur nom des explications sur leur attitude lors des votes (Code 2020, disposition 8.8).*
- b) *Le conseil incite les actionnaires, et notamment les investisseurs institutionnels, à faire part de leur évaluation de la gouvernance de la société avant les assemblées générales ou à tout le moins en participant à l'assemblée générale (Code 2020, disposition 8.9).*

Dans un premier temps, nous pouvons constater une séparation entre les droits de ces actionnaires et le rôle qu'ils peuvent jouer dans la gouvernance de l'entreprise. Cette séparation voulue par la Commission peut être la conséquence du souhait de renforcer les connaissances des différentes parties de leurs compétences et des pouvoirs que donne la possession d'actions. Dans le cas de notre analyse, Colruyt déroge aux deux nouvelles dispositions, ce qui dans le futur, indique qu'une modification doit être réalisée.

La Commission a décidé de placer cette réquisition de manière individuelle probablement pour mettre en évidence qu'il s'agit d'une étape importante pour un traitement égal et respectueux des droits des actionnaires. L'action de séparation permet de mettre en lumière des points qui pouvaient paraître anecdotiques dans le Code 2009 et qui prennent aujourd'hui une place prépondérante dans l'établissement de la déclaration.

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

Tout comme les dispositions 7.14 et 7.15 analysées précédemment, la disposition 7.16 a été supprimée étant donnée la législation sur le rapport de rémunération liée à la loi du 6 avril 2010.

Dans ce cas-ci, l'art. 96 § 3, alinéa 2, 8/9/10/11° du code des sociétés régleme l'ensemble des obligations quant à la publicité du nombre et des caractéristiques des actions. Cette exigence légale a débuté le 23 avril 2010. Il est important de préciser que ces articles n'ont pas été modifiés dans le nouveau Code des sociétés et se retrouvent à l'art. 96 § 3, alinéa 2, 6/7/8.

Dans le cas de AB Inbev, l'entreprise ne respecte pas la disposition en question, mais respecte les obligations légales liées au Code des sociétés. Le Code de gouvernance d'entreprise étant un complément à la législation existante. Cette législation a une force plus contraignante que le code, il est donc logique que AB Inbev réponde aux réquisitions légales.

8.2 Opinion sur les évolutions

Mon opinion concernant les évolutions liées à ce nouveau Code de gouvernance d'entreprise 2020 va prendre la tournure d'une conclusion. En effet, à la suite de l'analyse des différents aspects liée à ce Code, et des évolutions étudiées entre 2009 et aujourd'hui, mes connaissances de la gouvernance d'entreprise me permettent de formuler une opinion basée sur mon travail tout au long de ce mémoire.

Premièrement, l'évolution du Code semble naturelle. En réalité, la Commission a été claire à ce sujet, le nouveau Code est une évolution liée à l'apprentissage de l'application du Code 2009. Dès la première lecture, nous observons que le but était celui d'augmenter la transparence et la qualité que pouvait amener la déclaration de gouvernance. Pour cela, le nouveau Code a été repensé. Ainsi, une généralisation des principes et des dispositions a été

mise en place. Cette généralisation pourrait venir du souhait de la Commission d'avoir une augmentation du pourcentage d'application. Une des missions qui a été accomplie semble être en lien avec l'adaptation du Code aux spécificités des entreprises. La commission semble avoir compris que la structure changeante des entreprises fait que des dispositions trop précises peuvent engendrer des problèmes en termes d'explication, ou même en termes d'application. Le nouveau Code est donc plus complet, mais surtout plus adaptatif. Cette adaptabilité va, selon moi, permettre à des entreprises d'être plus consciencieuses et précises.

Deuxièmement, la suppression des lignes de conduite permet une clarté plus importante. A contrario, beaucoup des lignes de conduite qui apparaissaient dans le Code 2009 ont été transformées en disposition. Cela permet non seulement d'établir un balisage plus précis, mais aussi d'imposer aux sociétés une vision de bonne gouvernance. Ces lignes de conduite permettaient d'avoir un guide pour le respect des dispositions, mais elles constituaient également une façon de détourner l'objectif de la disposition en fixant une norme. La solution trouvée par la Commission semble donc aller de pair avec la vision de création de valeur à long terme.

Troisièmement, l'évolution de la législation - que ce soit par l'introduction d'une loi sur les rémunérations, ou le nouveau Code des sociétés - imposait à la Commission l'établissement d'un nouveau Code de référence. En effet, ces évolutions ont fait que le Code 2009 semblait dépassé et que les dispositions fixaient un cadre qui ne correspondait pas forcément aux caractéristiques de la conjoncture actuelle.

Quatrièmement, le Code 2020 semble être le résultat d'une évolution certaine. En effet, mis à part la stagnation du concept d'« appliquer ou expliquer », les lacunes qui ont été soulevées par le Code 2009 paraissent, dans la majorité, avoir disparue. Selon moi, le concept « d'appliquer ou expliquer » aurait dû être mis en avant par la Commission. En effet, même s'il constitue un outil qui, à première vue, semble très intéressant, il n'est que très peu utilisé et semble faire peur aux entreprises qui préfèrent « la stratégie de l'autruche », plutôt que d'expliquer les dispositions auxquelles elles dérogent.

Pour conclure, mon opinion est positive. Bien qu'à première vue les nouvelles dispositions semblent être le résultat d'ajouts de lignes de conduite et de translations de dispositions entre les principes, une analyse plus profonde nous permet de remarquer qu'une réelle évolution littéraire est à mettre en avant. La généralisation et la structuration en chapitres permettent d'avoir une vue d'ensemble plus claire, mais aussi, et surtout aux entreprises de faire part d'une bonne gouvernance selon leurs spécificités.

9 Conclusion générale

Cette conclusion sera transversale, en raison de la structure même de ce mémoire. En effet, chaque chapitre est clôturé par une conclusion reprenant les éléments les plus importants liés à notre analyse.

Dans un premier temps, il convient de mettre en évidence que l'historicité générale de la *corporate governance* prend sa source dans les différents scandales financiers qui ont dicté les années 70. Le rôle de l'opinion publique et les demandes des actionnaires ont fait que la gouvernance d'entreprise est devenue peu à peu une contrainte nouvelle avec laquelle les sociétés ont dû jongler. Mais cette gouvernance a pris des directions différentes selon les sources de droit qui régissaient le pays dans lequel elle était implémentée. Ce sont les directives européennes, ainsi que les initiatives privées, qui ont permis d'établir une gouvernance d'entreprise homogène en Europe. Malgré des applications et directives hétéroclites, nous pouvons stipuler que la *corporate governance* au niveau mondial se rapproche d'un objectif qui s'assimile à une direction commune.

Dans un second temps, ce mémoire se basait sur l'analyse de l'impact du nouveau Code. Pour cela, nous avons analysé le code qui fait actuellement office de référence. Notre analyse nous a permis d'évaluer selon différentes temporalités les limites qui sont celles du Code 2009. En réalité, nos différents travaux ont permis d'établir le manque d'utilisation du concept « appliquer ou expliquer ». Avec seulement 2% d'explications selon le rapport Guberna, et avec une fourchette d'utilisation de 3 à 10% selon notre étude, le concept semblait être une des faiblesses du code en vigueur. Ensuite, avec seulement 26 dispositions respectées par toutes les entreprises, ce Code semble souffrir de son manque d'adaptabilité aux différentes spécificités des entreprises. En effet, notre analyse nous a permis de mettre

en avant des dispositions qui, selon les caractéristiques des entreprises, semblaient trop restrictives.

Dans un troisième temps, à la suite des différentes analyses, il convenait de mettre en place une comparaison entre les deux codes pour conclure si oui ou non ce nouveau Code répondait aux limites, et aux problèmes soulevés par dix années d'utilisation du Code 2009. La réponse est mitigée. En effet, la recherche d'une transparence accrue semble avoir été la direction recherchée de la Commission. Par une généralisation des dispositions et d'une suppression des lignes de conduite, le nouveau code semble plus adaptatif et clair. Cette adaptabilité vient réduire le problème lié au Code 2009 trop restrictif, et permet dans un certain sens une évolution favorable. Cependant, il semblerait que peu de choses aient été mises en place pour augmenter l'utilisation du « Soft Law », bien que l'on puisse tempérer cette affirmation par le fait que la généralisation du nouveau Code va permettre aux entreprises d'expliquer plus facilement pourquoi elles dérogent à certaines règles.

Pour conclure, le nouveau Code est certainement une évolution réussie du Code aujourd'hui référence. Historiquement, son application a été crescendo et l'objectif d'atteindre une application complète du Code semble un euphémisme. En effet, selon la Commission : « *Un code ne sera jamais à même de garantir le respect intégral de ses règles. Toutefois, il n'est pas non plus certain qu'une initiative législative parviendrait à atteindre cet objectif* (Code 2009, p5) ». C'est pourquoi, ce nouveau Code semble littérairement et structurellement plus pertinent que son prédécesseur, mais aussi, et surtout convient mieux aux caractéristiques changeantes de nos entreprises. Il ne constitue pas une révolution, mais il se place comme un support de bonne gouvernance de qualité pour les prochaines années.

ANNEXES

Annexes n°1 : ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : SOLVAY

Annexes n°2 : ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : COLRUYT GROUP

Annexes n°3 : ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : AB INBEV

Annexes n°1

ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

SOLVAY

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2

1. Introduction	22
2. Capital, actions et actionnaires	22
3. Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration	25
3.1. Conseil d'Administration	25
3.2. Comités du Conseil d'Administration	32
4. Comité Exécutif	35

5. Rapport de rémunération	37
5.1. Gouvernance	37
5.2. Rémunération du Conseil d'Administration	38
5.3. Rémunération du Comité Exécutif	39
5.4. Stock-options et unités d'actions de performance attribuées aux membres du Comité Exécutif en 2018	47
5.5. Principales dispositions des relations contractuelles des membres du Comité Exécutif avec la Société et/ou une de ses sociétés sous contrôle, y compris les dispositions relatives à la rémunération en cas de départ anticipé	48
6. Principales caractéristiques des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne	49
7. Audit externe	51
8. Éléments à publier en vertu de l'article 34 de l'Arrêté royal belge du 14 novembre 2007	52

Déclaration de Gouvernance d'entreprise

1. Introduction

Solvay SA, dont le siège social est sis en Belgique, observe les normes les plus sévères de gouvernance d'entreprise et cherche à renforcer la performance dans ce domaine, mettant l'accent sur la transparence et en encourageant la création de valeur sur le long terme.

Les organes de gouvernance de Solvay sont responsables de l'approche du Groupe sur le long terme, de la poursuite de la vision du fondateur de Solvay et de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Le Conseil d'Administration est chargé de piloter la stratégie de développement de Solvay tout en conseillant le Comité Exécutif qui supervise ses opérations.

La présente Déclaration de gouvernance d'entreprise applique les recommandations du Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009 en suivant le principe «appliquer ou expliquer». Elle contient des informations sur le capital social de Solvay, les relations actionnaires et investisseurs, les organes de gouvernance, le rapport de rémunération, la maîtrise des risques et le contrôle interne, ainsi que sur l'audit externe.

Le Conseil d'Administration de Solvay a adopté une Charte de Gouvernance d'entreprise (la «Charte») le 13 décembre 2016. La Charte est publiée sur le site Internet de Solvay et décrit les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise du Groupe Solvay (le «Groupe»), y compris sa structure de gouvernance, le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et des autres comités créés par le Conseil d'Administration.

Conformément à ce principe, aucune des règles décrites dans la présente Déclaration ne diverge de celles du Code belge de Gouvernance d'entreprise 2009.

2. Capital, actions et actionnaires

2.1. Capital

Aucun changement n'est intervenu dans le capital de la Société en 2018. Il s'élève à 1 588 146 240 euros et il est représenté par 105 876 416 actions.

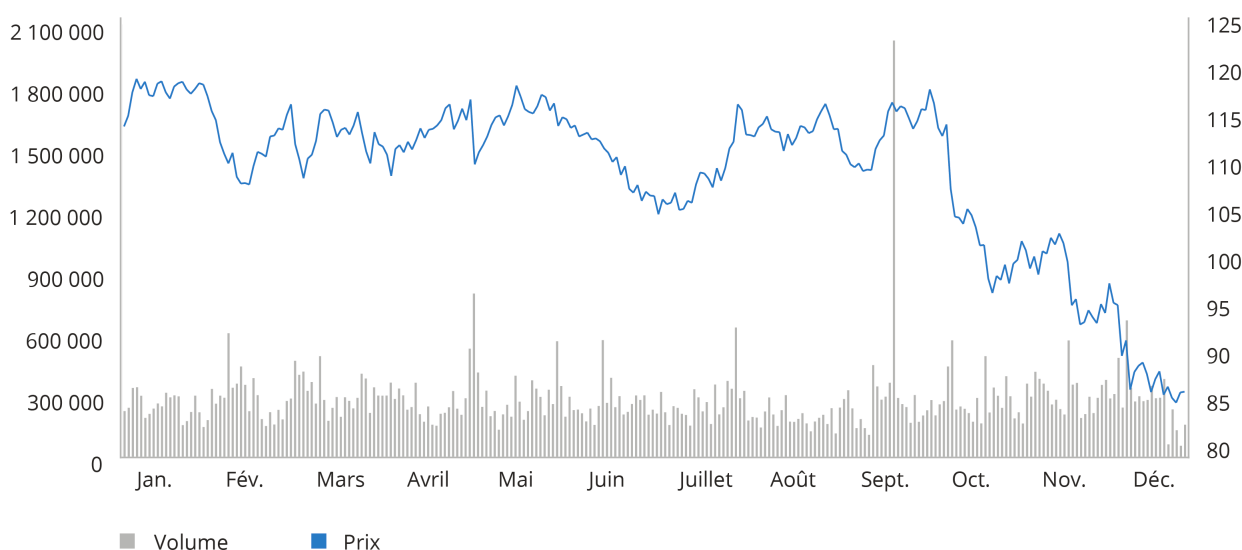
2.2. Actions Solvay

Solvay (SOLB.BE) est cotée sur Euronext Bruxelles, son marché primaire. Solvay est aussi cotée sur Euronext Paris. L'action de Solvay est également négociée de gré à gré en qualité d'American Depositary Receipt (ADR) parrainée de niveau 1 depuis le 1 octobre 2016.

Solvay fait partie du panier du BEL20, l'indice principal en Belgique. Le Groupe fait également partie du NEXT20 après avoir quitté le CAC40 (le 14 septembre 2018). Le Groupe est toujours considéré comme la plus grande société de chimie (de spécialité) à la Bourse de Paris. Les autres indices les plus importants auxquelles participe l'action sont BEL Chemicals, la famille STOXX (DJ STOXX et DJ Euro STOXX), MSCI, Euronext 100, Dow Jones Sustainability TM World Index, et FTSE4Good Index.

Au cours de 2018, le cours moyen a été de 110,07 euros et les niveaux plus haut/plus bas sur 52 semaines ont été de 85,44 euros – 120,65 euros par action. La moyenne du volume quotidien des opérations publiée par Euronext a été de 277 313 actions en 2018, comparée à 245 621 actions en 2017.

Cours de l'action Solvay et volumes des opérations entre le 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2018

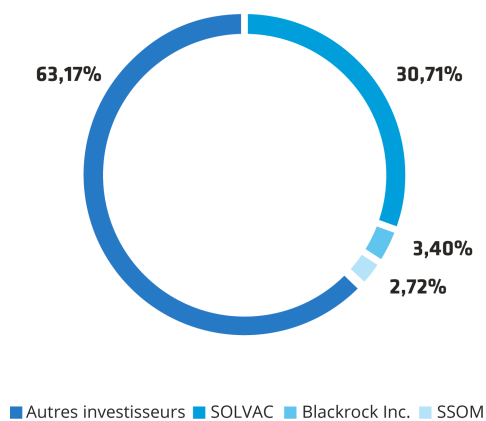


2.3. Actionnaires

2.3.1. Structure de l'actionnariat

Le graphique suivant montre la structure actuelle de l'actionnariat au 31 décembre 2018, sur base des communications faites par les actionnaires. Les obligations de notifications sont requises par la législation belge ou conformément aux statuts de Solvay, lorsque la participation dépasse les seuils de 3%, 7.5% ou tout multiple de 5.

Structure de l'actionnariat



En 2018, Solvay a reçu les déclarations suivantes:

- Solvac SA a déclaré détenir 30,71 % du capital de Solvay au 31 décembre 2018 ;
- Solvay Stock Option Management SPRL, une filiale indirecte de Solvay par l'intermédiaire de Solvac SA, a communiqué à Solvay que sa participation s'élevait à 2,72% au 31 décembre 2018 ;
- Le 2 octobre 2018, Blackrock Inc a fait savoir qu'il était titulaire d'une participation de 3,40% dans le capital de la Société.

Les actions restantes, pour environ 63%, sont ainsi détenues par des actionnaires institutionnels et individuels, avec une participation d'actionnaires individuels n'excédant pas 3%.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2018, des actions ont été déposées et des votes exprimés à hauteur de 63,94 % du capital de Solvay SA.

Solvac

Le principal actionnaire de Solvay est Solvac SA, qui détient plus de 30 % du capital social de Solvay. Solvac SA est une société anonyme de droit belge, créée en 1983. Ses actifs sont exclusivement constitués des actions Solvay, contribuant ainsi à l'ancrage historique du Groupe.

Le CEO de Solvac, Bernard de Laguiche, est un administrateur non indépendant et non exécutif du Conseil d'Administration de Solvay.

Solvac SA est une société anonyme de droit belge dont les actions sont cotées sur Euronext Bruxelles.

Solvac compte environ 14 000 actionnaires. Parmi ces actionnaires,

plus de 2 300 personnes sont liées aux familles fondatrices de Solvay et de Solvac. Ces personnes détiennent environ 77 % des actions de Solvac.

Solvay Stock Option Management

Solvay Stock Option Management SPRL, une filiale indirecte de Solvay par l'intermédiaire de Solvac SA, a communiqué à Solvay que sa participation s'élevait à 2,72 %. Les options d'achat font partie de la stratégie de couverture de risques liée aux stock options octroyées par Solvay aux cadres supérieurs du Groupe.

2.4. Relations avec les investisseurs et les analystes

8.1/8.2
CCG
Chap 2

Solvay facilite un dialogue ouvert avec la communauté des investisseurs afin d'établir des relations de longue durée basées sur la crédibilité et la confiance. À partir des directives émises par la FSMA (Autorité belge des services et marchés financiers), Solvay respecte les obligations d'annonces définies par la législation belge et contenues dans le Règlement sur les abus de marché (MAR).

Solvay s'efforce de fournir une information précise et transparente pour aider la communauté des investisseurs à comprendre les activités et la stratégie conduisant ainsi à une juste évaluation par le marché. Des informations détaillées sur les activités, la stratégie et la performance financière du Groupe peuvent être consultées dans une grande variété de publications réglementaires et autres, comme le Rapport annuel intégré, les rapports trimestriels, et les communiqués de presse. Toutes ces publications sont accessibles sur le site de Solvay www.solvay.com. Le site a été entièrement restructuré en 2018.

L'équipe des relations avec les investisseurs est facilement accessible par la communauté des investisseurs par courrier électronique ou par téléphone toute l'année. Les membres du Comité Exécutif et l'équipe des relations avec les investisseurs interagissent directement avec divers membres de la communauté des investisseurs tout au long de l'année par le biais de "roadshows" et de conférences.

Lors de notre dernier "Investor Update" en septembre, les membres du Comité exécutif ont présenté le nouveau portefeuille d'activités du Groupe ainsi que ses principaux marchés qui permettront de générer une croissance de valeur supérieure et durable.

2.4.1. Interactions avec Solvac et les familles fondatrices

Solvay rencontre régulièrement son actionnaire de référence Solvac. Le Groupe donne des présentations au Conseil de Solvac et organise des contacts avec les actionnaires des familles fondatrices. Tous ces contacts se basent sur des informations publiques, et l'ensemble des présentations est publié sur le site de Solvay.

En 2018, les représentants de Solvay ont donné des présentations lors de trois réunions du Conseil d'Administration de Solvac et ont participé à cinq manifestations organisées par les familles fondatrices de Solvay.

2.4.2. Interactions avec les investisseurs institutionnels

Solvay mène des actions spécifiques pour interagir avec les investisseurs institutionnels. Des roadshows sont organisés avec les membres du Comité Exécutif et des membres de l'équipe relations investisseurs. Ces conférences avec les investisseurs sont organisées à travers le monde. Ces interactions favorisent un dialogue avec la communauté des investisseurs au sujet de la stratégie et les performances de Solvay.

En 2018, Solvay a participé à 59 événements (parmi lesquels 26 interactions avec des membres du Comité Exécutif), comprenant des roadshows et des conférences dans 18 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie, ainsi que des "reverse roadshows" chez Solvay. Il y a eu 80 rencontres individuelles en 2018. Solvay a aussi organisé la visite d'un centre de recherche à Shanghai, en Chine.

2.4.3. Interactions avec les analystes "sell-side"

Solvay est suivi par 20 analystes "sell-side" qui fournissent des études actives sur le titre ; la liste à jour est sur le site de Solvay. C'est échange est essentiel pour communiquer les informations de Solvay à la communauté des investisseurs.

En plus des contacts habituels par courriel et téléphone, Solvay organise des vidéoconférences trimestrielles avec la direction après la publication des résultats. Ces vidéoconférences se focalisent spécifiquement sur le contact avec les analystes, mais elles sont accessibles à tous les investisseurs, et disponibles en rediffusion ou en transcription sur le site de Solvay. Deux fois par an, après publication des résultats semestriels et ceux de l'exercice annuel, ces vidéoconférences sont complétées par des réunions physiques organisées à Londres et à Bruxelles.

2.4.4. Interactions avec les investisseurs individuels

Chaque actionnaire a accès à des informations claires, complètes et transparentes, adaptées à ses propres besoins, par l'intermédiaire du Club des investisseurs de Solvay ou par le biais de contacts directs avec l'équipe de relations investisseurs. De plus, le service de gestion des actions enregistrées de Solvay (actionnaires@solvay.com) répond à toutes les questions et demandes d'informations et de services. En 2018, Solvay a participé à deux événements investisseurs en Belgique (à Bruxelles et à Anvers).

Solvay collabore également avec des banques privées, interagit régulièrement avec leurs analystes et participe occasionnellement à leurs événements.

Disposition Chapitre et annexe dans le CCG

3. Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration

La Charte définit le rôle et la mission, le fonctionnement, la taille, la composition, la formation et l'évaluation du Conseil d'Administration. Le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration est annexé à la Charte.

1.1

CCG Chap 5 + Annexe 1

3.1. Conseil d'Administration

3.1.1. Structure et composition

Le 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration était composé de 16 membres :

- 15 des 16 membres du Conseil d'Administration sont des administrateurs non exécutifs ;
- 12 des 16 administrateurs ont été reconnus comme indépendants par l'Assemblée Générale Ordinaire dans le respect des critères définis par la loi belge et renforcés par le Conseil d'Administration ;
- Les Administrateurs représentent sept nationalités différentes ; et
- 37,5 % d'entre eux sont des femmes.

Le taux de participation aux réunions du Conseil est élevé : 96,87 %

- Les mandats de Mme Rosemary Thorne et de M. Gilles Michel ont été renouvelés pour une période de quatre ans lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2018. Ces mandats arriveront à échéance à la fin de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en mai 2022 ;
- MM. Denis Solvay et Bernhard Scheuble ont quitté le Conseil lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2018, et ils ont été remplacés par MM. Philippe Tournay et Matti Lievonon, respectivement, qui ont été nommés membres du Conseil d'Administration pour un mandat de quatre ans ;

- Leurs mandats arriveront à échéance à la fin de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en mai 2022 ;
- Le Conseil d'Administration a nommé Mme Ilham Kadri comme membre du Conseil, pour remplacer M. Jean-Pierre Clamadieu, qui a annoncé sa démission au 1er mars 2019. Mme Ilham Kadri terminera le mandat de M. Jean-Pierre Clamadieu, selon l'article 16 des statuts de Solvay, jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire de 2021.

Les mandats suivants arriveront à échéance à la fin de l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 mai 2019 :

- M. Yves-Thibault de Silguy quittera le Conseil, ayant atteint la limite d'âge ;
- M. Charles Casimir-Lambert ; et
- Mme Marjan Oudeman.

Lors de cette même Assemblée Générale Ordinaire du mardi 14 mai 2019, le Conseil d'Administration proposera de :

- Renouveler les mandats de M. Charles Casimir-Lambert et de Mme Marjan Oudeman pour une nouvelle période de quatre ans ;
- Ne pas remplacer M. Yves-Thibault de Silguy et changer la composition du Conseil pour passer de 16 à 15 membres ; et
- Confirmer la nomination de Mme Ilham Kadri en tant qu'Administrateur en remplacement de M. Jean-Pierre Clamadieu. Mme Ilham Kadri terminera le mandat de Jean-Pierre Clamadieu conformément à l'article 16 des statuts de Solvay. Son mandat arrivera à échéance lors de l'Assemblée Générale en mai 2021.

➤ Année de la première nomination

☑ Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Nicolas Boël

Belge

Administrateur non indépendant

➤ 1998 ☑ 10/10

Né en : 1962

Mandats Solvay SA : Président du Conseil d'Administration, Président du Comité des Finances et Président du Comité des Rémunérations, membre du Comité des Nominations

Son mandat expire en : 2021

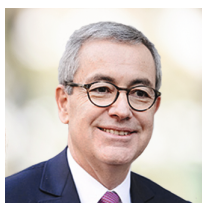
Diplômes : Maîtrise en sciences économiques (Université catholique de Louvain, Belgique), maîtrise en administration des entreprises (College of William and Mary, États-Unis).

Activités en dehors de Solvay : Administrateur de Sofina.

4.14
CCG
Chap
5.3.3 +
Annexe 1

» Année de la première nomination

» Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Jean-Pierre Clamadieu⁽¹⁾

Français

Administrateur non indépendant

» 2012 » 9/10

Né en : 1958

Mandats Solvay SA : Président du Comité Exécutif et CEO, Administrateur et membre du Comité des Finances

Son mandat expire en : 2019

Diplômes : Diplôme d'ingénieur de l'École des Mines (Paris, France).

Activités en dehors de Solvay : Administrateur d'Axa et Airbus. Président de Cytec Industries Inc. Président de Engie SA et Président de l'Opéra de Paris.



Bernard de Laguiche

Franco-brésilien

Administrateur non indépendant

» 2006 » 10/10

Né en : 1959

Mandats Solvay SA : Membre du Comité Exécutif jusqu'au 30 septembre 2013, Administrateur, membre du Comité des Finances et membre du Comité d'Audit depuis le 13 mai 2014

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Maîtrise en économie et administration des entreprises, HSG (Universität St. Gallen, Suisse), MBA en Agro-Business, University of São Paulo (USP ESALQ).

Activités en dehors de Solvay : Administrateur délégué de Solvac SA, Président du Conseil d'Administration de Peroxidos do Brasil Ltda, Curitiba (Brésil), membre du Conseil d'Administration de Le Pain Quotidien Brasil Ltda, Sao Paulo et Luxembourg, Fondateur et Président du Groupe Ortus SA, Curitiba (Brésil), Président de Agro Mercantil Vila Rica Ltda, Parana (Brésil)



Jean-Marie Solvay

Belge

Administrateur non indépendant

» 1991 » 10/10

Né en : 1956

Mandats Solvay SA : Administrateur, membre de l'Innovation Board, membre du Comité des Rémunérations et des Nominations depuis mars 2018

Son mandat expire en : 2020

Diplômes : Advanced Management Programme – Insead.

Activités en dehors de Solvay : Président du Conseil d'Administration des Instituts Internationaux de Solvay. Membre du Conseil d'Administration de l'Innovation Fund, Bruxelles, CEO d'Albrecht RE Immobilien GmbH & Co. KG., Berlin (Allemagne)

(1) Employé à temps plein par le Groupe Solvay.

» Année de la première nomination

» Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Denis Solvay

Belge

Administrateur non indépendant

» 1997

» 3/4

A quitté le Conseil lors de l'AGM du 8 mai 2018

Né en : 1957

Mandats Solvay SA : Administrateur, membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Son mandat expire en : 2018

Diplômes : Ingénierie des affaires – Solvay Business School (Université Libre de Bruxelles, Belgique).

Activités en dehors de Solvay : Abelag Holding, SA. Administrateur bénévole de l'institut de soins ANBCT et de la Chapelle Musicale Reine Elisabeth.



Prof. Dr. Bernhard Scheuble

Allemand

Administrateur indépendant

» 2006

» 4/4

A quitté le Conseil lors de l'AGM du 8 mai 2018

Né en : 1953

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, Président du Comité d'Audit

Son mandat expire en : 2018

Diplômes : Maîtrise en physique nucléaire & doctorat en display physics (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Allemagne).

Activités en dehors de Solvay : Ancien Président du Comité Exécutif de Merck KGaA (Darmstadt, Allemagne) et ancien membre du Conseil d'Administration d'E. Merck OHG.



Charles Casimir-Lambert

Belge

Administrateur indépendant

» 2007 » 10/10

Né en : 1967

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité d'Audit

Son mandat expire en : 2019

Diplômes : MBA de la Columbia Business School (New York, États-Unis)/London Business School (Londres, Royaume-Uni), Maîtrise (Lic. oec. HSG) en sciences économiques, gestion et finance (Universität St. Gallen, Suisse)

Activités en dehors de Solvay : Gestion des intérêts familiaux à travers le monde.

2.4
CCG
Chap 5.3

» Année de la première nomination

» Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Hervé Coppens d'Eeckenbrugge

Belge

Administrateur indépendant

» 2009 » 9/10

Né en : 1957

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Finances et du Comité d'Audit

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Maîtrise en droit de l'Université catholique de Louvain (Belgique), diplôme en sciences économiques et commerciales de l'ICHEC (Belgique).

Activités en dehors de Solvay : Jusqu'au 30 juin 2013, Administrateur du groupe Petercam sa, Administrateur de Vital Renewable Energy Company LLC (Delaware). Administrateur indépendant, VISONARITY AG (Bâle, Suisse) jusqu'en avril 2018



Yves-Thibault de Silguy

Français

Administrateur indépendant

» 2010 » 10/10

Né en : 1948

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Rémunérations et Président du Comité des Nominations, membre du Comité des Finances

Son mandat expire en : 2019

Diplômes : Maîtrise en droit de l'Université de Rennes (France), DES en droit public de l'Université de Paris I (France), diplôme de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA) (France).

Activités en dehors de Solvay : Ancien commissaire européen en charge des affaires économiques, monétaires et financières (1995-1999) Vice-Président et Administrateur référent du Conseil d'Administration du groupe VINCI, Président de LVMH, Président du Conseil de Surveillance de Sofisport (France), Administrateur de la banque VTB (Moscou, Russie) et Président d'YTSeuropaconsultants.



Evelyn du Monceau

Belge

Administrateur indépendant

» 2010 » 10/10

Née en : 1950

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Maîtrise en sciences économiques appliquées de l'Université catholique de Louvain (Belgique).

Activités en dehors de Solvay : Présidente du Conseil d'Administration et Présidente des Comités de Gouvernance, des Rémunérations et des Nominations d'UCB SA, membre du Conseil d'Administration de La Financière de Tubize SA, membre de la Commission belge de gouvernance d'entreprise.

» Année de la première nomination

» Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Françoise de Viron

Belge

Administrateur indépendant

» 2013 » 9/10

Née en : 1955

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Doctorat en sciences (Université catholique de Louvain, Belgique). Maîtrise en sociologie (Université catholique de Louvain, Belgique).

Activités en dehors de Solvay : Professeur à la faculté de psychologie et de sciences de l'éducation et à la Louvain School of Management (Université catholique de Louvain, Belgique), Chercheur au sein du CRECIS (Centre for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies), du GIRSEF (Groupe Interdisciplinaire de Recherche en Socialisation, Éducation et Formation) et du RIFA (Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Formation d'Adultes) à l'Université catholique de Louvain. Président et Administrateur du réseau européen AISBL EUCEN – European Universities Continuing Education network.



Amparo Moraleda Martinez

Espagnole

Administrateur indépendant

» 2013 » 10/10

Née en : 1964

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Diplômée en génie industriel, ICAI (Universidad Pontificia Comillas, Espagne), PDG IESE Business School (Universidad de Navarra, Espagne).

Activités en dehors de Solvay : Ancien Administrateur Générale d'IBM Espagne, Portugal, Grèce, Israël et Turquie. Ancien Administrateur des Opérations (COO), Division internationale (Espagne) et ancienne CEO par intérim, Scottish Power (Royaume-Uni) d'Iberdrola. Membre du Conseil d'Administration des sociétés cotées suivantes : Airbus SE (Pays-Bas), Faurecia (jusqu'à octobre 2017) (France), Caixabank SA (Espagne), Vodafone, plc (Royaume-Uni). Membre du Conseil d'Administration du Conseil supérieur de recherche scientifique (Consejo Superior d'Investigaciones Científicas). Membre de l'Académie Royale espagnole des Sciences économiques et financières.



Rosemary Thorne

Anglaise

Administrateur indépendant

» 2014 » 10/10

Née en : 1952

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité d'Audit (présidente jusque mai 2018)

Son mandat expire en : 2022

Diplômes : Diplômée (avec mention) en mathématiques et sciences économiques de la University of Warwick (Royaume-Uni). Membre du Chartered Institute of Management Accountants FCMA et CGMA. Membre de l'Association of Corporate Treasurers FCT. Ancien

Activités en dehors de Solvay : Ancien directeur financier (CFO) de J. Sainsbury, Bradford & Bingley et Ladbrokes. Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'Audit de Merrill Lynch International (Royaume-Uni). Ancien Administrateur indépendant du Royal Mail Group Cadbury Schweppes, Santander UK et First Global Trust Bank (Royaume-Uni) et Smurfit Kappa Group (Irlande).

» Année de la première nomination

» Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Gilles Michel

Français

Administrateur indépendant

» 2014 » 9/10

Né en : 1956

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité des Finances et membre des Comités de Nomination et de Rémunération depuis mars 2018

Son mandat expire en : 2022

Diplômes : École Polytechnique (France). École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE) (France). Institut d'Études Politiques (IEP) (France).

Activités en dehors de Solvay : Ancien CEO « Ceramics & Plastics » de Saint-Gobain (France). Ancien membre du Conseil d'Administration de PSA (France). Ancien CEO du Fonds stratégique d'Investissement (FSI) (France). Ancien Président & CEO d'Imerys (France) (entreprise cotée); Président non exécutif, Administrateur indépendant d'IBL, Valeo; Administrateur indépendant



Marjan Oudeman

Néerlandaise

Administrateur indépendant

» 2015 » 10/10

Née en : 1958

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité d'Audit depuis le 12 mai 2015

Son mandat expire en : 2019

Diplômes : Diplômée en droit, Rijksuniversiteit Groningen (Pays-Bas). Maîtrise en économie et administration des entreprises (Business Administration), Simon E. Business School, University of Rochester (New York, États-Unis) et Erasmus Universiteit Rotterdam (Pays-Bas).

Activités en dehors de Solvay : ancien membre du conseil d'administration de d'Exco, Tata Steel et Akzo Nobel. Ancien Président exécutif de l'Université d'Utrecht, ancien membre du conseil d'administration de Statoil SA (Equinor SA), ABN Amro, Président du Conseil d'Administration de Ronald McDonald Children's Fund. Membre du Conseil de Surveillance du Rijksmuseum (Pays-Bas). Membre du conseil de surveillance d'Aalberts Industries NV et SHV Holding NV. Membre du Conseil de UPM-Kymmene Corporation et PJSC Novolipetsk steel;



Agnès Lemarchand

Française

Administrateur indépendant

» 2017 » 10/10

Née en : 1954

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant, membre du Comité d'Audit

Son mandat expire en : 2021

Diplômes : Diplôme d'ingénieur de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris (France), Chemical engineering degree du MIT (Boston, USA), MBA de l'INSEAD (France)

Activités en dehors de Solvay : Ancienne CEO IBFbiotechnics, Rhône-Poulenc (France), Ancienne CEO Prodical, Ciments-Français (France), Ancienne CEO Lime Division, Lafarge (France). Ancienne Présidente exécutive de Steetley Dolomite (Royaume-Uni), Administrateur indépendant de: CGG Veritas (until Oct 2017) (USA/France), Compagnie de Saint-Gobain (France), BioMérieux (France).

» Année de la première nomination

☑ Présence aux séances du Conseil d'Administration en 2018



Matti Lievonon

Finlandais

Administrateur indépendant

» 2017 ☑ 5/6

Né en : 1958

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant

Son mandat expire en : 2022

Diplôme : BscEng, Electrical Engineering du Kuopio Institute of Technology (Finlande), eMBA de l'University of Technology d'Helsinki (Finland)

Activités en dehors de Solvay : Président & CEO jusqu'au 1er novembre 2018, membre CET de Neste Corporation (Finlande), Vice Président et Président du Conseil d'Administration de Fortum (Finlande), Administrateur et vice président de SSAB (Suède) jusqu'en 2018, Administrateur de Nynäs AB, Administrateur superviseur d'Ilmaren (Finlande), Administrateur SEFinnish Fair Corporation (Finlande)



Philippe Tournay

Belge

Administrateur indépendant

» 2017 ☑ 6/6

Né en : 1959

Mandats Solvay SA : Administrateur indépendant

Son mandat expire en : 2022

Diplômes : MA en économie LSM-UCL (Université Catholique de Louvain, Belgium)

Activités en dehors de Solvay : Managing Director de Presa SA Owner (depuis 2003), Vice Président de la Fondation Tournay Solvay (2007)

3.1.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration

En 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois. La présence de chaque administrateur est indiquée dans le tableau présenté au 3.1.1. Structure et composition.

Les sujets de discussion, de revue et de décision du Conseil d'Administration ont porté sur l'analyse annuelle de la stratégie du Groupe, les projets stratégiques (acquisitions, cessions, dépenses d'investissement, etc.), les rapports financiers et l'approbation des états financiers trimestriels, ainsi que la proposition de dividendes à l'Assemblée Générale des actionnaires, les rapports des Comités du Conseil d'Administration, la responsabilité sociétale des entreprises et la politique de durabilité, la gestion des risques, la politique de rémunération et le plan de rémunération variable à long terme (LTI), le planning de successions au sein du Conseil et du management, les restructurations intragroupe, les comptes rendus et les propositions de résolutions à l'Assemblée Générale.

En particulier, l'exercice 2018 a été marqué par le processus de succession à la direction, initié par le Conseil d'Administration et conduit par le Comité des Nominations avec l'aide d'un consultant externe. Un sous-comité, intitulé « Comité de Recherche », a été chargé du processus quotidien. Ce sous-comité est composé de trois personnes. Un processus rigoureux d'évaluation, de développement et de sélection comprenait plusieurs étapes :

- La définition du profil et des compétences du CEO, partant de la stratégie du Groupe et des défis de l'avenir ;
- L'identification des candidats internes et externes ;
- L'évaluation externe de tous les candidats ;
- Des interactions multiples avec le Conseil d'Administration ; et
- Une décision unanime du Conseil d'Administration et l'annonce, le 9 octobre, de la nouvelle CEO, Mme Ilham Kadri. Dans sa décision, le Conseil a estimé que Mme Ilham Kadri était la candidate idéale compte tenu de sa connaissance des marchés stratégiques de Solvay, de son approche orientée vers les clients, de sa capacité à construire une vision stimulante pour accélérer la transformation culturelle de Solvay et libérer son potentiel de croissance.

En 2018, il n'y a pas eu de transactions ou relations contractuelles faisant apparaître des conflits d'intérêts au sein du Groupe ni au sein du Conseil d'Administration.

3.1.3. Évaluation

En 2016, le Conseil d'Administration a eu recours à un tiers indépendant chargé de lui communiquer des opportunités d'amélioration en conformité avec les meilleures pratiques. Cette évaluation a lieu tous les deux à trois ans. Elle porte sur la composition, le fonctionnement, l'information et les interactions du Conseil d'Administration avec la direction générale, ainsi que sur la composition et le fonctionnement de ses Comités. Les membres du Conseil d'Administration ont été invités à fournir leurs contributions sur ces points au cours d'entretiens conduits à partir d'un questionnaire et menés par un consultant externe (Spencer Stuart).

À la lumière de l'accent mis sur le processus de succession et la nomination d'un nouveau CEO, le Comité de nomination a jugé important de commencer le processus d'évaluation des performances du conseil d'administration au début de 2019. Les principaux domaines d'amélioration identifiés et les progrès observés seront présentés dans le rapport de l'année prochaine.

Comme annoncé, le Conseil d'Administration a lancé les procédures d'évaluation fin 2018.

3.1.4. Formation

En 2018, un certain nombre de cadres dirigeants ont fait des présentations au Conseil d'Administration notamment sur des sujets stratégiques, commerciaux et fonctionnels, afin de s'assurer que le Conseil reste bien au courant des dossiers pertinents et importants pour le Groupe même si ces dossiers ne requièrent pas de décisions immédiates.

Le Conseil d'Administration a visité les sites industriels et de recherche suivants : Tavaux et le Centre de Recherche & d'Innovation Lyon (France). Ce déplacement a donné l'occasion aux membres du Conseil de rencontrer les équipes opérationnelles locales et à prendre connaissance de la réalité sur le terrain.

Chaque année, le Conseil d'Administration consacre une réunion dédiée aux questions de développement durable (comprenant les risques et les opportunités liés au changement climatique) ayant un impact sur le Groupe, ses opérations et sa performance – la réalisation des cinq priorités, les avis des agences de notation extra-financière, Solvay Way, et le rapport intégré. Cette année, cette séance a porté sur les changements dans le Rapport IPCC 2018 et les initiatives "Science Based Target".

Pour finir, le Conseil d'Administration a endossé le nouvel objectif de réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre (1 MT en 2025, par rapport au niveau de 2017, à périmètre constant). Il a aussi été informé de la revue des priorités pour 2019, comprenant le déploiement du plan pour le climat du Groupe (Climate Plan), le lancement de projets d'économie circulaire et la mise en place de Solvay Way 3.0.

3.2. Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a mis en place les Comités permanents suivants : le Comité d'Audit, le Comité des Finances, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.

Les mandats de tous les membres de ces comités ont expiré le 8 mai 2018.

En 2018, le Conseil a revu la composition et renouvelé les mandats des divers comités pour une période de deux années à compter du 8 mai 2018, et se terminant à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire en 2020.

Au 31 décembre 2018, la composition des quatre comités 2018 du Conseil d'Administration était la suivante :

1.2
CCG
Chap 5.1

3.6
CCG
Chap 12

1.3/4.11
CCG
Chap 5.5

5.1
CCG
Chap 5.1
+
Ann
2,3,4,5,6

	Membre indépendant	Comité d'Audit	Comité des Finances	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations
M. Nicolas Boël			Président	Président	Membre
M. Jean-Pierre Clamadieu			Membre		
M. Bernard de Laguiche		Membre	Membre		
M. Denis Solvay				Membre ⁽³⁾	Membre ⁽³⁾
M. Jean-Marie Solvay				Membre ⁽³⁾	Membre ⁽³⁾
Prof. Dr Bernhard Scheuble	x	Président ⁽⁶⁾			
M. Charles Casimir-Lambert	x	Membre			
M. Hervé Coppens d'Eeckenbrugge	x	Membre	Membre		
M. Yves-Thibault de Silguy	x		Membre	Membre	Président ⁽⁷⁾
Mme Evelyn du Monceau	x			Membre	Membre
Mme Françoise de Viron	x			Membre	Membre
Mme Amparo Moraleda Martinez	x			Membre	Membre ⁽⁷⁾
Mme Rosemary Thorne	x	Président ⁽²⁾			
M. Gilles Michel	x		Membre ⁽⁴⁾	Membre ⁽⁴⁾	Membre ⁽⁴⁾
Mme Marjan Oudeman	x	Membre			
Mrs Agnès Lemarchand	x	Membre ⁽⁵⁾			
Mr. Matti Lievonon	x		Membre ⁽¹⁾		

(1) A partir de Fév. 2019

(2) depuis mai 2018

(3) Denis Solvay jusqu'au 22 mars 2018 et remplacé par Jean-Marie Solvay à la même date

(4) Membre du Comité des Finances depuis Mai 2018 et Membre du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations depuis le 22 mars 2018

(5) Depuis Mai 2018

(6) jusqu'à Mai 2018

(7) sera remplacé en qualité de Président par A. Moraleda à l'AG de Mai 2019

La composition, le rôle, les responsabilités et les procédures de ces quatre comités sont décrits en détail dans le règlement d'ordre intérieur de chacun d'entre eux, annexés à la Charte.

3.2.1. Le Comité d'Audit

Composition :

- Tous les membres sont des Administrateurs non exécutifs et qui sont en majorité indépendants ;
- Les membres doivent satisfaire au critère de compétence de par leur formation et l'expérience acquise au cours de leurs fonctions antérieures (voir section 3.1.1. relative à la composition du Conseil d'Administration) ;
- Le secrétariat est assuré par un juriste interne du département.

Réunions :

- Six fois en 2018, dont quatre fois avant les réunions du Conseil d'Administration traitant de la publication des résultats périodiques (trimestriels, semestriels et annuels) ;
- La participation à ces réunions était de 94,4 %.

Activités :

- Revoir et analyser les rapports du directeur financier, du directeur de l'audit Interne du Groupe et du commissaire chargé de l'audit externe (Deloitte, représenté par M. Michel Denayer).

- Au cours de la période sous revue, le Comité d'audit a examiné l'indépendance et l'efficacité de l'auditeur externe, Deloitte. Compte tenu de la récente rotation des associés et de l'évaluation des propositions soumises au Comité d'audit, le Conseil, sur la recommandation du Comité d'audit, recommande le renouvellement du mandat de Deloitte lors de l'Assemblée générale des actionnaires de 2019 ;
- Examiner le rapport trimestriel du Group General Counsel à propos des litiges importants en cours, ainsi que les rapports sur les litiges fiscaux et ceux relatifs à la propriété intellectuelle ;
- Se réunir seul avec le commissaire chargé de l'audit externe chaque fois que cette rencontre est estimée utile ;
- Se réunir, une fois par an, avec le Président du Comité Exécutif et CEO (M. Jean-Pierre Clamadieu) ; tous les autres membres du Conseil d'Administration sont alors invités à débattre des principaux risques auxquels le Groupe fait face ;
- Contrôler et évaluer l'exposition au risque ainsi que l'efficacité du contrôle interne et des plans d'atténuation.

3.2.2. Le Comité des Finances

Composition :

- Six membres ;
- M. Karim Hajjar (membre du Comité Exécutif et CFO) est invité à participer aux réunions du Comité des Finances ;
- Le Secrétaire est M. Michel Defourny, qui est également le Group Corporate Secretary.

Réunions :

- Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2018 ;
- La participation à ces réunions était de 100 %.

Activités :

- Donner son avis sur des questions financières, telles que le montant de l'acompte sur dividende et le dividende final, le montant et les devises d'endettement, contrôler la solidité de la solvabilité du bilan du Groupe, la couverture des risques de change, la politique de couverture des plans de rémunérations variables à long terme, le contenu de la communication financière et le financement des investissements majeurs ;
- Finaliser la préparation des communiqués de presse annonçant les résultats ;
- Sur demande, exprimer des opinions sur les politiques du Conseil d'Administration sur ces sujets ;
- Faire des recommandations au Conseil d'Administration.

3.2.3. Le Comité des Rémunérations

Composition :

- La majorité des membres sont des administrateurs non-exécutifs indépendants ;
- Le Comité des Rémunérations dispose de l'expertise nécessaire pour l'exercice de ses missions ;
- Le Président du Comité Exécutif est invité à chaque réunion, sauf pour les sujets qui le concernent personnellement ;
- Le Secrétaire est M. Michel Defourny, qui est également le Group Corporate Secretary.

Réunions :

- Le Directeur Général des Ressources Humaines du Groupe prépare les réunions et y assiste ;
- Le Comité s'est réuni trois fois en 2018 ;
- La participation à ces réunions était de 100 %.

Activités :

Le Comité des Rémunérations exécute les missions qui lui ont été confiées, prévues à l'article 526 quarter section 5 du Code des sociétés. Il conseille le Conseil d'Administration sur :

- La politique et les principes de rémunération de la Société ;
- Les niveaux de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ;
- La rémunération du Président du Comité Exécutif, sa rémunération variable à court terme et à long terme et l'évaluation de ses performances ;
- La détermination du programme de rémunération du nouveau CEO, y compris les incitations à court et à long terme ;

- L'attribution de rémunérations variables à long terme (unités d'actions de performance et stock-options) à la direction de l'entreprise.

Il rédige également le rapport de rémunération annuel à intégrer dans le Rapport de Gouvernance d'entreprise et il reçoit un rapport annuel sur les rémunérations de la Direction Générale.

3.2.4. Le Comité des Nominations

Composition :

- La majorité des membres sont des Administrateurs non exécutifs et indépendants ;
- Le Président du Comité Exécutif est invité aux réunions, sauf pour les sujets qui le concernent personnellement ;
- Le Secrétaire est M. Michel Defourny, qui est également le Group Corporate Secretary.

Réunions :

- Ce comité s'est réuni sept fois en 2018 ;
- La participation à ces réunions était de 94,7 %.

Activités :

Le Comité des Nominations donne son avis sur les nominations au sein du Conseil d'Administration (présidence, nouveaux membres, renouvellements et comités), aux postes du Comité Exécutif (présidence et membres) ainsi qu'aux fonctions de la direction générale.

En 2018, le Comité des Nominations a concentré ses activités sur le processus de succession du CEO, avec le soutien d'un consultant externe, un spécialiste international dans ce domaine. Le Conseil d'Administration a décidé de constituer un comité ad hoc, intitulé «Comité de Recherche», et qui comprend 3 membres, chargé du processus quotidien (14 réunions, participation de 100 %). En outre, le Comité des Nominations a examiné la composition actuelle du conseil, en gardant à l'esprit le mandat général ainsi que les compétences requises pour conduire la stratégie à long terme de Solvay. À cette fin, le Comité des Nominations a estimé que la composition actuelle du Conseil avait été suffisamment renouvelée au cours des dernières années avec l'arrivée de nouveaux membres dotés des compétences requises.

Le processus impliqué:

- Définition du profil du dirigeant en fonction de la stratégie du groupe et des enjeux futurs ;
- Identification des candidats internes et externes ;
- Evaluation externe de tous les candidats ;
- Interactions multiples avec le Conseil d'Administration ; et
- Une décision du Conseil d'Administration et l'annonce du nouveau CEO le 9 octobre.

5.3
CCG
Chap 6.5
+
Ann 5

6.3
CCG
Chap 6.5
+
Ann 5

5.4
CCG
Chap 6.4
+
Ann 4

4. Comité Exécutif

Le rôle, les responsabilités, la composition, les procédures et l'évaluation du Comité Exécutif sont décrits en détail dans la Charte. De plus, le règlement d'ordre intérieur du Comité Exécutif est annexé à la Charte.

1.4/6.2
CCG
Chap 7
An 6

Le 31 décembre 2018, le Comité Exécutif était composé des sept membres suivants :

» Année de la première nomination

» Présence aux séances en 2018



Jean-Pierre Clamadieu

Français

» 2011 » 13/13

Né en : 1958

Fin du mandat : 2019

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Diplôme d'ingénieur de l'École des Mines (Paris). Président du Comité Exécutif et CEO.



Vincent de Cuyper

Belge

» 2006 » 13/13

Né en : 1961

Fin du mandat : 2020

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Diplôme d'ingénieur en chimie (Université catholique de Louvain), Master en gestion industrielle (Katholieke Universiteit Leuven), AMP d'Harvard. Membre du Comité Exécutif.



Karim Hajjar

Anglais

» 2013 » 13/13

Né en : 1963

Fin du mandat : 2019

Diplômes et activités principales chez

Solvay : BSC (Hons) Economie (The City University, Londres), Registeraccount (ICAEW) qualification. Membre du Comité Exécutif et CFO.

» Année de la première nomination

» Présence aux séances en 2018



Roger Kearns

Américain

» 2008 » 05/05

Né en : 1963

Fin du mandat : 2018

A quitté le Groupe le 31 Mars 2018

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Bachelor en sciences – Engineering Arts (Université de Georgetown), Bachelor en sciences – Technologie (Atlanta), MBA (Université de Stanford). Membre du Comité Exécutif.



Pascal Juéry

Français

» 2014 » 13/13

Né en : 1965

Fin du mandat : 2020

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Diplôme de l'European Business School de Paris (ESCP, Europe). Membre du Comité Exécutif.



Hua Du

Chinoise

» 2018 » 9/9

Né en : 1969

Fin du mandat : 2020

Diplômes et activités principales chez

Solvay : BS Chemistry (Beijing University) PhD. Chimie organique (University of Illinois, Urbana-Champaign). Membre du Comité Exécutif.



Cécile Tandeau de Marsac

Français

» 2018 » 9/9

Née en : 1963

Fin du mandat : 2020

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Master Degree en Economics & Business Administration, Diplôme de l'école Management and Business School de Rouen, Directrice des Ressources Humaines du Groupe, membre du Comité Exécutif.

» Année de la première nomination

» Présence aux séances en 2018



Augusto Di Donfrancesco

Italien

» 2018 » 9/9

Né en : 1959

Fin du mandat : 2020

Diplômes et activités principales chez

Solvay : Diplôme de l'Université de Pise avec un Master's degree in Chemical Engineering, Senior Executive program de la London Business School. Membre du Comité Exécutif, Membre du steering Board de Plastics Europe.

Au cours de 2018, les changements suivants se sont produits :

- Roger Kearns a quitté le Groupe Solvay le 31 mars 2018 ;
- M. Augusto Di Donfrancesco, M. Hua Du, et Mme Cécile Tandeau de Marsac ont été nommés comme membres du Comité Exécutif pour des mandats de deux ans, à compter du 1er mars 2018.

Le 1er octobre 2018, le Conseil d'Administration a renouvelé le mandat de Karim Hajjar pour une période de deux ans. Son mandat arrivera à échéance en octobre 2021.

Pour l'exercice 2019, les changements suivants ont été annoncés :

- Le départ de Mme Cécile Tandeau de Marsac à la mi-2019 ;
- Mme Ilham Kadri rejoindra le Comité Exécutif le 1er janvier 2019 (CEO Adjointe) et elle remplacera M. Jean-Pierre Clamadieu, qui démissionnera le 1er mars 2019.

5. Rapport de rémunération

Nouveau CEO

Le Conseil d'Administration de Solvay a nommé Mme Ilham Kadri comme Président du Comité Exécutif, membre du Conseil d'Administration et CEO du Groupe, avec prise d'effet le 1er mars 2019. À cette date, Mme Ilham Kadri succédera officiellement à M. Jean-Pierre Clamadieu, qui se démettra de ses fonctions exécutives et de son mandat d'administrateur de Solvay. Mme Ilham Kadri a rejoint Solvay le 1er janvier 2019, et elle aura passé deux mois à reprendre les dossiers de M. Jean-Pierre Clamadieu, avant de prendre la tête du Groupe et de poursuivre la stratégie de transformation.

Engagement avec les actionnaires

Solvay contacte proactivement ses actionnaires pour présenter son approche en matière de gouvernance, ainsi que les questions de rémunération. Cette processus actif fait partie du programme d'engagement permanent que Solvay tend à développer de façon constructive.

Solvay a renforcé l'an dernier sa communication sur les rémunérations variables à court et à long terme. La politique de rémunération du Comité Exécutif et le Rapport de rémunération ont été approuvés à 97 % par ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire 2018 ; un soutien illustrant l'importance de la communication en amont.

Les informations plus détaillées sur les rémunérations variables à court et à long terme contenues dans le Rapport de rémunération de cette année illustrent l'importance donnée au feedback reçu. Solvay est convaincu que ces changements ont contribué, avec les pratiques déjà en place, à une structure de rémunération qui encourage l'équipe dirigeante à générer une performance durable en toute transparence, tout en garantissant que Solvay récompense ses cadres dirigeants sur base de la performance.

En ce qui concerne la structure globale de rémunération de Solvay, la revue annuelle du Comité des Rémunérations a confirmé que la composition et le principe des rémunérations restent appropriés, y compris pour le nouveau CEO. Par conséquent, aucun changement dans la structure générale des rémunérations proposées aux dirigeants de Solvay n'a été estimé nécessaire.

5.1. Gouvernance

Le rapport de rémunération de la gouvernance de l'entreprise a été établi par le Comité des Rémunérations.

1.7/1.8
CCG
Chap 4.8

7.2
CCG
Chap 8
+ Ann 1

5.2. Rémunération du Conseil d'Administration

Les Administrateurs de Solvay SA sont rétribués par des émoluments fixes dont la base commune est déterminée par l'Assemblée Générale Ordinaire et le complément par le Conseil d'Administration sur la base de l'article 26 des statuts, à savoir :

- « Les Administrateurs reçoivent, à charge des frais généraux, des émoluments dont l'Assemblée Générale détermine le montant et les modalités » ;
- « La décision de l'Assemblée Générale est maintenue jusqu'à décision contraire » ;
- « Le Conseil d'Administration est autorisé à accorder aux Administrateurs chargés de fonctions spéciales (Président, Vice-Présidents, Administrateurs chargés de la gestion quotidienne, membres du Comité Exécutif) des émoluments fixes, en sus des émoluments prévus au paragraphe précédent » ;
- « En outre, les Administrateurs chargés de la gestion quotidienne ont chacun droit à une rémunération variable déterminée par le Conseil d'Administration sur la base de leurs performances individuelles et des résultats consolidés du Groupe Solvay » ;
- « Les sommes visées aux deux alinéas qui précèdent sont également prélevées sur les frais généraux. »

5.2.1. Rémunérations individuelles au sein du Conseil d'Administration

- L'Assemblée Générale Ordinaire de juin 2005 et celle de mai 2012 (pour les jetons de présence du Conseil d'Administration) ont décidé de fixer, à partir de l'exercice 2005, la rémunération des Administrateurs comme suit :
 - une rémunération brute annuelle fixe de 35 000 euros est octroyée à chaque administrateur, ainsi qu'un jeton de présence individuel de 4 000 euros bruts par réunion à laquelle il participe ;
 - 4 000 euros bruts pour les membres du Comité d'Audit et 6 000 euros bruts pour son Président, pour chaque séance du Comité ;

- 2 500 euros bruts par membre du Comité des Rémunérations, du Comité des Nominations et du Comité des Finances et 4 000 euros bruts pour les présidents de ces comités, pour chaque réunion, étant entendu qu'un administrateur qui est à la fois membre du Comité des Rémunérations et membre du Comité des Nominations ne perçoit pas de double rémunération ;
- Aucun jeton de présence pour le Président du Conseil d'Administration, le Président du Comité Exécutif et les Administrateurs exécutifs pour leur participation à ces comités ;
- Pour le Président du Conseil, le Conseil d'Administration a fait usage de son autorisation prévue par l'article 26 des statuts pour octroyer une rémunération annuelle fixe supplémentaire de 250 000 euros bruts, inchangée depuis 2012, en raison de la charge de travail et de la responsabilité afférentes à celle-ci ;
- Les Administrateurs non exécutifs ne reçoivent aucune rémunération variable liée aux résultats ou à d'autres critères de performance. Plus précisément, ils n'ont pas droit à des bonus annuels, à des stock-options, à des Unités d'Actions de Performance (PSU) ou à un régime de retraite complémentaire ;
- La Société rembourse aux Administrateurs leurs frais de voyage pour les séances et lorsqu'ils exercent leurs fonctions au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Le Président du Conseil d'Administration est le seul Administrateur non exécutif qui bénéficie d'un soutien administratif du Groupe (ce qui comprend la mise à disposition d'un bureau, l'appel aux services du Secrétariat Général, et un véhicule). Les autres Administrateurs non exécutifs reçoivent l'appui logistique du Secrétariat Général en fonction de leurs besoins. La Société veille par ailleurs à souscrire les polices d'assurance usuelles pour couvrir les activités du Conseil d'Administration déployées dans le cadre de son mandat.

Le Comité des Rémunérations ne prévoit aucun changement majeur dans la structure de l'enveloppe de rémunération des membres du Conseil d'Administration pour les deux prochaines années (2019 et 2020).

5.2.2. Montant des rémunérations et autres avantages sociaux accordés directement ou indirectement aux Administrateurs (exécutifs et non exécutifs) par la Société ou par une société qu'elle contrôle

Rémunérations brutes et autres avantages accordés aux administrateurs

Rémunérations

En €	2018		2017	
	Montant total brut y compris honoraires fixes	Jetons de présence Conseil d'Administration et Comités	Montant total brut y compris honoraires fixes	Jetons de présence Conseil d'Administration et Comités
N. Boël				
Émoluments fixes + jetons de présence	75 000	40 000	63 000	28 000
Supplément «Article 26»	250 000		250 000	
D. Solvay ⁽¹⁾	33 430	21 000	56 000	21 000
J-P. Clamadieu	71 000	36 000	63 000	28 000
J-M. Solvay	92 500	57 500	59 000	24 000
A. Lemarchand ⁽²⁾	83 000	48 000	34 572	12 000
B. de Laguiche	109 000	74 000	97 000	62 000
B. Scheuble ⁽¹⁾	46 430	34 000	99 000	64 000
C. Casimir-Lambert	99 000	64 000	87 000	52 000
H. Coppens d'Eeckenbrugge	101 000	66 000	97 000	62 000
E. du Monceau	100 000	65 000	70 500	35 500
Y-T. de Silguy	148 500	113 500	81 000	46 000
A. Moraleda	130 000	95 000	66 500	31 500
F. de Viron	93 500	58 500	70 500	35 500
G. Michel	98 500	63 500	66 500	31 500
R. Thorne	105 000	70 000	87 000	52 000
M. Oudeman	99 000	64 000	87 000	52 000
M. Lievonon ⁽³⁾	42 700	20 000	0	0
P. Tournay ⁽³⁾	46 700	24 000	0	0
	1 824 260	1 014 000	1 434 572	637 000

(1) Jusqu'au 8 mai.

(2) Depuis le 9 mai 2017.

(3) Depuis le 8 mai 2018.

5.3. Rémunération du Comité Exécutif

5.3.1. Philosophie de Solvay relative aux rémunérations

La politique de rémunération de Solvay a pour objectif de s'assurer que son Comité Exécutif est rémunéré conformément à son succès et à sa contribution aux objectifs à long terme de Solvay afin de devenir un groupe de multi-spécialité à haute valeur ajoutée, plus résilient, plus durable et plus innovant.

La structure de rémunération de Solvay a été élaborée selon les principes suivants :

- L'enveloppe globale est conçue pour être compétitive sur le marché concerné afin d'attirer, de retenir et de motiver les dirigeants possédant les talents adéquats nécessaires à la réalisation de la stratégie du Groupe et à la croissance de la performance des activités ;
- Les rémunérations variables à court terme et à long terme sont directement liées à la réalisation des objectifs stratégiques afin d'encourager des performances durables et de reconnaître l'excellence des résultats ;

- Les décisions relatives aux rémunérations sont conformes, équitables et présentent un juste équilibre entre coût et valeur.

5.3.2. Structure de rémunération

Le Comité des Rémunérations obtient chaque année des données sur les rémunérations relatives au marché international, fournies par Willis Towers Watson, un consultant internationalement reconnu dans ce domaine.

La structure de rémunération du Comité Exécutif a été conçue selon le principe de « rémunération liée au résultat » approuvé par le Conseil d'Administration, qui se concentre sur les performances de l'entreprise à court et à long terme. Le niveau et la structure de cette rémunération sont alignés sur les pratiques du marché pour des fonctions similaires dans une société comparable.

Le cadre de référence de Solvay pour évaluer les pratiques de la concurrence est une sélection d'entreprises européennes, actives dans les secteurs chimique et industriel, et ayant des activités internationales, un chiffre d'affaires annuel et des effectifs relativement identiques. La Société revoit régulièrement la composition de ce groupe de pairs pour s'assurer qu'il reflète toujours l'orientation stratégique de Solvay.

Ce groupe de pairs est actuellement composé de 17 sociétés multi-nationales européennes dont le siège social est établi dans six pays européens (Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse) et qui sont actives dans le secteur de la chimie et/ou de l'industrie.

- Umicore
- Air Liquide
- Plastic Omnium (*)
- Michelin
- DSM
- BASF
- Bayer
- BAE Systems
- Syngenta (**)
- Lanxess
- Evonik
- Akzo Specialty Chemicals
- Saint-Gobain
- Vallourec
- Rolls-Royce
- GKN (**)
- Johnson Matthey

En règle générale, Solvay cherche à se positionner au niveau ou autour de la médiane du marché pertinent pour les salaires de base et les avantages sociaux. La rémunération variable, tant sur le court terme que sur le long terme, est conçue pour se situer dans le quartile le plus élevé si les dirigeants réalisent des performances supérieures.

Le Comité des Rémunérations ne prévoit aucun changement majeur dans la structure de l'enveloppe de rémunération du Président et des membres du Comité Exécutif en 2019 et 2020.

Éléments de la structure de rémunération :

	Rémunération fixe et avantages		Rémunération variable à court et à long terme		
	Salaire de base annuel	Retraite et avantages sociaux	Rémunération variable à court terme	Unités d'Actions de Performance	Stock-options
Période de performance			1 an	3 ans	3 ans
Mesures de performance			• EBITDA sous-jacent • Développement durable • Objectif individuel	• EBITDA sous-jacent • CFROI • Gaz à effet de serre Intensité Réduction	Aucun

Rémunération et avantages fixes

Salaire de base

Le salaire de base reflète l'expérience, les compétences, les missions, les responsabilités et la contribution de la personne et son rôle dans le Groupe. Il est payé chaque mois.

Le salaire de base est revu tous les ans, et il peut être augmenté selon plusieurs facteurs, dont : (1) des salaires comparables observés dans des groupes similaires ; (2) des changements dans la définition de la fonction ; et (3) des changements dans la taille et le profil du Groupe.

Retraite et autres avantages sociaux

Le principal objectif des régimes de retraite et d'assurance est de créer un niveau de sécurité pour les collaborateurs de Solvay et les personnes à leur charge au regard de l'âge, la santé, l'invalidité et le décès. Les avantages proposés visent à être compétitifs sur le marché pour encourager l'engagement et l'implication des collaborateurs dans l'entreprise.

(*) Arkema n'a fourni aucune donnée de rémunération au consultant. Arkema a donc été remplacé par Plastic Omnium
 (**) impacté par des actions de cessions et d'acquisitions mais les données de marché sont toujours disponibles

7.11 CCG Chap 8

Rémunération variable à long terme et à court terme

Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive, STI).

Les rémunérations variables à court terme sont liées d'une part à la performance du Groupe et d'autre part à la prestation individuelle afin d'encourager et de récompenser la performance annuelle des dirigeants. Ces rémunérations variables à court terme sont plafonnées et calculées au multiple de leurs salaires de base respectifs.

La performance est évaluée sur une base annuelle en utilisant une combinaison de cibles de performance prédéfinies au niveau du Groupe et au niveau individuel fixées au début de l'année, et approuvées par le Comité des Rémunérations. Plus précisément, les mesures de performance sont :

- La performance du Groupe mesurée par rapport à l'EBITDA annuel sous-jacent (sous une contrainte spécifique de Free Cash Flow) et à l'indicateur de développement durable ;
- La performance individuelle mesurée par rapport à des objectifs prédéfinis et approuvés par le Conseil d'Administration.

2018-STI performance (Targets and Performance)

EBITDA

	Seuil	Cible	Maximum	Réalisation réelle	Réalisation réelle en % ⁽¹⁾
Underlying EBITDA – Target and Actuals (M€)	2 020	2 220	2 420	2 230	105%

(1) Les scores de 0 % et de 200 % sont définis en utilisant une fourchette de +/- 200 millions d'euros avec une cible fixée à 2 220 millions d'euros. Avec un EBITDA sous-jacent réalisé en 2018 à 2 230 millions d'euros, avant reclassification de Polyamides en activités abandonnées, la prime pour objectifs économiques se situe à 105 % de la cible.

Développement durable

L'indicateur développement durable comporte deux composantes, l'une étant la notation par des agences de notation extra-financière et l'autre, les progrès réalisés dans le «Solvay Way», notre référentiel interne permettant de mesurer les progrès accomplis en matière de développement durable. La réalisation globale est de 165% de la cible.

Rémunération variable à long terme (Long Term Incentive)

Les rémunérations variables long terme reposent sur un mix à 50/50 entre stock-options (SOP) et unités d'actions de performance (PSU). Chaque programme annuel de rémunération variable à long terme est soumis à l'approbation préalable du Conseil d'Administration.

Le Comité Exécutif (ou le Conseil d'Administration pour les membres du Comité Exécutif) se réserve le droit de diverger de la cible de 50 % vers le haut ou vers le bas pour garantir un niveau de récompense approprié et équitable du fait de réalisations ou de circonstances particulières ou uniques, ou pour relever l'insuffisance de la performance. Lorsque ce droit est exercé, le principe de partage 50/50 entre les SOP et les PSU sera respecté et les raisons ayant motivé l'exercice de ce droit seront indiquées.

Stock-options

La structure de rémunération propose une offre compétitive pour la rémunération variable de long terme qui reflète la pratique habituelle sur le marché belge (une majorité des sociétés reprises à l'indice BEL 20 attribue des stock-options à leurs dirigeants). À l'inverse d'autres juridictions, la loi fiscale belge oblige les bénéficiaires à payer les impôts sur les stock-options au moment de leur attribution. Les impôts payés au moment de l'attribution ne peuvent pas être récupérés si les options ne sont pas acquises, ce qui récompense l'engagement des dirigeants et leur conviction sur la stratégie et la performance à long terme du Groupe. Par conséquent, comme dans

d'autres sociétés belges, Solvay n'attache aucun autre critère de performance à l'acquisition de stock-options, qui doivent toutefois être détenues pendant un calendrier d'acquisition de trois ans.

Le plan de stock-options offre à chaque bénéficiaire le droit d'acheter des actions Solvay à un prix d'exercice correspondant à la juste valeur du marché des actions à la date d'attribution. Ces actions ne généreront un gain potentiel pour les bénéficiaires que si le cours de bourse augmente. Le recours aux stock-options a pour but d'inciter les dirigeants de Solvay à œuvrer à la réalisation de rendements solides et durables pour les actionnaires tout en offrant à la Société un solide outil de rétention.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année le nombre des stock-options distribuables selon leur juste valeur économique à la date d'attribution, sur la base de la formule financière Black Scholes. Le volume total d'options disponible est ensuite attribué aux cadres dirigeants de la Société selon l'importance de leur contribution individuelle à la réussite du Groupe Solvay.

Caractéristiques essentielles :

- Les options sont attribuées à "at the money" ;
- Les options peuvent être exercées pour la première fois au terme de trois années civiles complètes après leur attribution ;
- Les options ont une échéance maximum de huit ans ;
- Les options ne sont pas transférables entre vifs ;
- Le plan prévoit une clause de « bad leaver ».

Unités d'Actions de Performance (PSU)

Les PSU assurent l'alignement avec les meilleures pratiques du marché, ce qui permet à Solvay de rester compétitif, d'attirer et de retenir les dirigeants clés tout en proposant un instrument lié à la performance afin d'encourager les cadres supérieurs à aider Solvay à atteindre ses objectifs stratégiques de long terme.

Les PSU sont payées au comptant. Elles sont acquises après trois ans à compter de la date de l'attribution et seulement lorsqu'un ensemble d'objectifs de performance prédéfinis sont atteints. Le versement minimum peut varier entre zéro si la performance minimum requise ou le « seuil » n'est pas atteint, 80 % si le « seuil » de performance minimum est atteint et jusqu'à 120 % si la performance dépasse la cible maximum de performance pré-établie.

Chaque année, le Conseil d'Administration détermine le budget disponible selon la valeur de clôture du titre Solvay à la date d'attribution. Le volume total de PSU disponible est ensuite attribué aux dirigeants selon leur capacité attendue à contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs stratégiques de Solvay à long terme.

Caractéristiques essentielles :

- Le plan est purement basé sur le cash et ne comprend aucun transfert d'actions aux bénéficiaires. À ce titre, il ne dilue pas les intérêts des actionnaires ;

Paielements 2015-2017 des unités d'actions de performance des LTI

Chiffres actuels

	Seuil	Cible	Maximum	Réel	% réel	Total % réel
CFROI (%) – 50%	60 bp	90 bp	120 bp	107 bp	111,1%	103,35%
EBITDA (m€) – 50%	21%	26%	30%	25%	95,6%	

Paielements

La conjonction entre la réalisation de performance à 103,3 %, l'écart du cours de l'action (cours à la date d'attribution par rapport à celui à la date d'acquisition) et le total des dividendes sur trois exercices (10,35 euros par unité) a généré un ratio de paiement de 108 % du montant de la cible PSU.

- L'acquisition des récompenses est justifiée par la réalisation des cibles de performance pré-établies pour : (1) la croissance de l'EBITDA sous-jacent (40 % de la récompense) ; (2) CFROI (40 % de la récompense) ; et (3) la réduction de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre (GHG) (20 % de la récompense) (*) ;
- La période de performance est mesurée sur trois ans ;
- Condition d'emploi jusqu'à la réalisation des objectifs de performance ;
- Paielements en numéraire basés sur la valeur des actions Solvay à la date d'attribution.

Le Comité Exécutif (ou le Conseil d'Administration en ce qui concerne les membres du Comité Exécutif) peut, à sa seule discrétion, évaluer la réalisation des objectifs et peut également réévaluer les objectifs à atteindre en cas d'évolution significative du périmètre ou de toute autre circonstance imprévue. En ce qui concerne le dernier point, cette compétence ne peut pas être exercée comme une routine, et son exercice doit être motivé.

Le plan PSU contient une clause de récupération pour une période de 3 ans après le paiement en cas de résultats erronés.

la rémunération variable doit être basé sur des critères de performance 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 performance prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans.

Structure de rémunération du CEO

Salaire de base

Le salaire du CEO a été revu pour la dernière fois en janvier 2015, avant l'acquisition de Cytec, société reprise à 100 % dans le périmètre de consolidation du Groupe Solvay en janvier 2016. Suite à une revue approfondie des pairs de Solvay, le Conseil d'Administration a décidé, en décembre 2017, d'augmenter le salaire de base du Président du Comité Exécutif de 9 % environ, le faisant passer de 1,1 million d'euros à 1,2 million d'euros. Le nouveau salaire de base reste positionné autour de la médiane du groupe des pairs de Solvay, composé de 17 sociétés européennes.

(*) à partir de 2019 : Réduction d'intensité des émissions de gaz à effet de serre

5.3.3. Chief Executive Officer

L'enveloppe de rémunération du Président du Comité Exécutif/CEO, M. Jean-Pierre Clamadieu, est entièrement conforme à l'article 520 ter du Code des Sociétés et elle a été fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations.

L'article 520 ter du Code belge des Sociétés prévoit qu'à partir de l'exercice 2011, sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse de l'Assemblée Générale, un quart au moins de

Retraite et avantages sociaux

En matière de droits de pension extra-légaux du CEO et en raison de son statut d'indépendant en Belgique, celui-ci a un contrat individuel spécifique, avec ses propres règles en matière de pension, de décès et d'invalidité, qui reflètent les conditions contractuelles appliquées auparavant chez Rhodia avant l'acquisition de cette société par Solvay.

Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive)

La rémunération variable à court terme est fixée à 100 % du salaire de base avec un maximum de 150 %. La rémunération variable à court terme est basée sur la réalisation d'objectifs prédéfinis de performance sur les principes suivants :

- pour 50 % de la récompense – l'EBITDA sous-jacent du Groupe (sujet à une contrainte spécifique sur le Free Cash Flow) ;
- pour 10 % de la récompense – les indicateurs de développement durable du Groupe. Ces indicateurs comprennent, mais sans s'y limiter, l'inclusion de Solvay dans des indices extra-financiers et la progression dans le système de référence interne sur le développement durable, Solvay Way. Ce système définit l'approche du Groupe en matière de durabilité et couvre tous les systèmes de gestion du Groupe ;
- pour 40 % de la récompense – des objectifs individuels comme la gestion de portefeuille (désinvestissements/acquisitions), la stratégie de recherche & innovation (R&I), et l'engagement des collaborateurs (People Engagement).

Rémunération variable à long terme (Long Term Incentive)

La rémunération variable à long terme proposée au CEO comprend un mix de 50/50 de stock-options et de PSU avec un objectif économique annuel fixé à 150 % du salaire de base et une guidance de maximum 200 % de ce salaire de base.

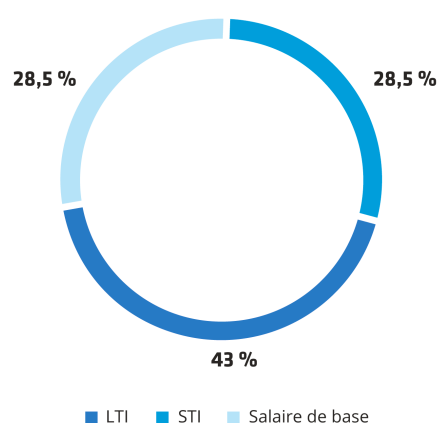
Récompense 2018

En 2018, la valeur nominale de la rémunération variable LTI totale du CEO a atteint 1,8 million d'euros, en ligne avec son objectif LTI fixé à 150 % de son salaire de base. Le gain qui en découlera finalement à la date de paiement dépendra de la réalisation des seuils de performance imposés sur ses unités d'action de performance ainsi que de la performance du titre Solvay en Bourse. Le nombre correspondant de stock-options et de PSU est calculé selon la formule Black Scholes.

	Base annuelle	x	Récompense cible	=	Valeur attribution
LTI – Perf. Unités d'actions	€ 1 200 000	x	(150% / 2)	=	€ 900 000
LTI – Stock-option	€ 1 200 000	x	(150% / 2)	=	€ 900 000
LTI – Total					€ 1 800 000

La conception du plan de rémunération variable à long terme de Solvay proposée au CEO est soumise à l'approbation définitive du Conseil d'Administration. L'engagement de Solvay à proposer à son CEO une enveloppe de rémunération compétitive mais toutefois incitative est prouvé par le mix proposé, qui fait que presque 70 % de sa rémunération sont liés à sa performance pour la création de valeur durable.

Rémunération totale cible du CEO pour 2018



Montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au Président du Comité Exécutif

Sur la base de l'évaluation par le Conseil d'Administration de la réalisation des objectifs individuels prédéfinis et de l'atteinte par le Groupe des indicateurs économiques et de développement durable collectifs, le package effectif de rémunération 2017 du Président du Comité Exécutif était comme suit :

Rémunérations et autres avantages accordés au Président du Comité Exécutif

En €	2019	2018	2017
Rémunération de base	200 000	1 200 000	1 100 000
Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive) relatif à 2018		1 602 000	1 639 000
Unités d'Actions de Performance (Cash) ⁽¹⁾ - payé en Juin 2018		864 106	888 805
Pension et couverture décès et invalidité (coûts payés ou provisionnés)		790 665	728 241
Non concurrence	1 960 000	0	0
Autres composantes de la rémunération ⁽²⁾	3 010	18 060	16 652

(1) Comprend l'écart de cours de l'action et les dividendes.

(2) Véhicule de société

Calcul de la rémunération variable à court terme

La rémunération variable annuelle est fixée à 100 % du salaire de base avec un maximum de 150 %.

Chaque mesure de performance peut varier de 0 % à 200 % de réalisation mais le paiement maximal est plafonné à 150 % de l'objectif.

Mesures de performance	% de la STI	Réalisation	Paiement lié au facteur
EBITDA sous-jacent (sous contrainte de trésorerie)	50%	105%	53%
Sustainable Development	10%	165%	17%
Objectifs individuels			
Oxygen & City Light			
Stratégie	40%	160%	64,5%
Transition de CEO			
Total	100%		133,5%

	Seuil	Cible	Maximum	Réalisation réelle	Réalisation réelle en % ⁽¹⁾
Underlying EBITDA – Target and Actuals (M€)	2 020	2 220	2 420	2 230	105%

(1) Les scores de 0 % et de 200 % sont définis en utilisant une fourchette de +/- 200 millions d'euros avec une cible fixée à 2 220 millions d'euros. Avec un EBITDA sous-jacent réalisé en 2018 à 2 230 millions d'euros, avant reclassification de Polyamides en activités abandonnées, la prime pour objectifs économiques se situe à 105 % de la cible.

	Salaire de base	x	Prime cible	x	Facteur de performance %	=	Récompense finale
STI	€ 1 200 000	x	100%	x	133,50%	=	€ 1 602 000

La rémunération variable de court terme du CEO en 2018 correspond à 133,5 % de son salaire de base, ce qui est proche du plafond de 150 %, comme évalué par le Comité des Rémunérations et approuvé par le Conseil. Ce résultat correspond à :

- Performance du Groupe :
 - EBITDA sous-jacent sujet à une contrainte de cash avec une performance de 105% vs l'objectif ;
 - Développement durable avec une performance de 165% (ex: la reprise de Solvay dans l'indice DJSI).

- Performance individuelle : objectifs annuels prédéfinis
 - La réorganisation Oxygen et le projet City lights (l'empreinte Bruxelles, Paris & Lyon) ;
 - La stratégie (cession de Polyamide, orientation stratégique du Conseil et mise en oeuvre des décisions) ;
 - La transition avec le nouveau CEO.

Païement des PSU 2015-2017

	2015-17 PSU target award	x	Payout Factor	=	Cash Payout ⁽¹⁾
Perf. Des Share Units Payout (Cash)	€ 800 000	x	108,01%	=	€ 864 106

(1) Comprend l'écart de cours de l'action et les dividendes.

5.3.4. Structure de rémunération du nouveau CEO

L'enveloppe de rémunération du nouveau Président du Comité Exécutif/CEO, Mme Ilham Kadri, est entièrement conforme à l'article 520 ter du Code des Sociétés et elle a été fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité des Rémunérations.

L'article 520 ter du Code belge des Sociétés prévoit qu'à partir de l'exercice 2011, sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse de l'Assemblée Générale, un quart au moins de la rémunération variable doit être basé sur des critères de performance 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 performance prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans.

L'enveloppe de rémunération proposée au nouveau CEO ressemble en grandes lignes à celle du CEO actuel, sans augmentation générale; la structure et les plafonds de rémunération variable reflètent ce qui a été communiqué précédemment aux actionnaires. Le mix de rémunération du nouveau CEO suit la politique de rémunération de Solvay.

Salaire de base

Le salaire de base a été fixé à 1,15 million d'euros, et il est soumis à une revue annuelle; il est positionné autour de la médiane du groupe des pairs de Solvay, composé de 17 sociétés européennes.

Retraite et avantages sociaux

En ce qui concerne ses droits de pensions supplémentaires, et compte tenu de son statut d'indépendant, Mme Ilham Kadri a son propre contrat avec des règles spécifiques en matière de retraite, de décès au cours du service et d'invalidité.

Elle a droit aux avantages suivants :

- Plan de retraite à contributions définies de plus ou moins 25 % de son cash total selon la cible ;
- Plan d'assurance vie et invalidité ;
- Plan d'assurance maladie.

Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive)

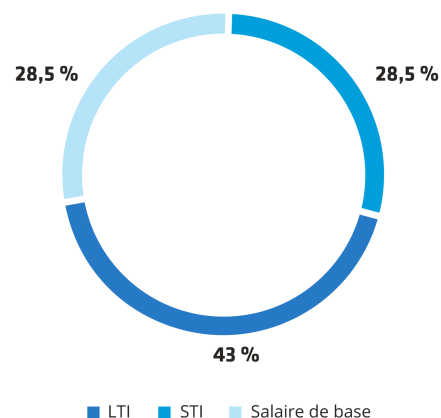
Aucune prime n'a été accordée à la signature. La rémunération variable à court terme est fixée à 100 % du salaire de base avec un maximum de 150 % comme c'était le cas pour le CEO sortant. La rémunération variable à court terme est basée sur la réalisation d'objectifs prédéfinis de performance sur les principes suivants :

- pour 50 % de la récompense – l'EBITDA sous-jacent du Groupe (sujet à une contrainte spécifique sur le Free Cash Flow) ;
- pour 10 % de la récompense – les indicateurs de développement durable du Groupe. Ces indicateurs comprennent, mais sans s'y limiter, l'inclusion de Solvay dans des indices extra-financiers et la progression dans le système de référence interne sur le développement durable, Solvay Way. Solvay Way définit l'approche du Groupe en matière de durabilité et couvre tous les systèmes de gestion du Groupe ;
- pour 40 % de la récompense – des objectifs individuels comme la gestion de portefeuille (cessions/acquisitions), la stratégie de recherche & innovation (R&I), et l'engagement du personnel (People Engagement).

Aucun bonus à la signature ou garantie de rémunération variable à court terme n'a été promis à Mme Ilham Kadri lors de son arrivée comme nouveau CEO.

Rémunération variable à long terme (Long Term Incentive)

La rémunération variable à long terme proposée au CEO comprend un mix de 50/50 de stock-options et de PSU avec un objectif économique annuel fixé à 150 % du salaire de base et une guidance de maximum 200 % de ce salaire de base.



5.3.5. Autres membres du Comité Exécutif

Retraite et autres avantages sociaux

En règle générale, les membres du Comité Exécutif ont droit à des prestations de retraite, de décès et d'invalidité reposant sur les dispositions des régimes applicables dans leur pays d'origine. D'autres avantages, tels que les soins médicaux, véhicules de société ou indemnités pour usage de véhicule personnel, sont également

proposés selon les règles applicables dans le pays d'accueil. La nature et l'importance de ces autres avantages sont largement conformes à la médiane des pratiques du marché.

Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive)

Cible en % du salaire de base	Mesures de performance	% de la STI
70%	EBITDA sous-jacent (sous contrainte de trésorerie)	60%
	Sustainable Development	10%
	Objectifs individuels	30%
	Total	100%

L'objectif de rémunération variable des membres du Comité Exécutif est de 70 % du salaire de base, avec un maximum de 140 % du salaire de base. La rémunération variable à court terme est basée sur la réalisation d'objectifs prédéfinis de performance sur les principes suivants :

- pour 60 % de la récompense – l'EBITDA sous-jacent du Groupe (sujet à une contrainte spécifique sur le Free Cash Flow) ;
- pour 10 % de la récompense – les indicateurs de développement durable du Groupe. Ces indicateurs comprennent, mais sans s'y limiter, l'inclusion de Solvay dans des indices extra-financiers et la progression dans le système de référence interne sur le développement durable, Solvay Way. Solvay Way définit l'approche du Groupe en matière de durabilité et couvre tous les systèmes de gestion du Groupe ;

- pour 30 % de la récompense – la performance individuelle de la personne par rapport à des objectifs prédéfinis.

La rémunération variable annuelle réelle peut varier entre 0 % en cas de mauvaises performances et 200 % de la rémunération cible en cas de performances collectives et individuelles exceptionnelles.

Rémunération variable à long terme (Long Term Incentive)

	Unités d'Actions de Performance (PSU)	Stock-options
Comité Exécutif	Attribution cible	Attribution cible
	€ 250 000	€ 250 000

Montant total des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du Comité Exécutif par la Société ou une société qu'elle contrôle.

Rémunérations et autres avantages accordés aux autres membres du Comité Exécutif

En euros	2018 ^(1&2)	2017 ⁽³⁾
Rémunération de base	3 645 109	2 337 909
Rémunération variable à court terme (Short Term Incentive) ⁽³⁾	2 940 408	2 288 777
Unités d'Actions de Performance (trésorerie) ^(4/5)	1 782 072	1 111 189
Pension et couverture décès et invalidité (coûts payés ou provisionnés)	999 741	742 561
Autres composantes de la rémunération ⁽⁶⁾	134 641	139 490

- (1) Rémunération de base : V. De Cuyper, K. Hajjar, P. Juéry, R. Kearns – up to September, C. Tandeau de Marsac, A. Di Donfrancesco and H. Du à partir du 1er mars.
- (2) STI de l'année : V. De Cuyper, K. Hajjar, P. Juéry, C. Tandeau de Marsac, A. Di Donfrancesco and H. Du.
- (3) V. De Cuyper, R. Kearns, K. Hajjar, P. Juéry
- (4) Soit en cash soit en bons de souscription d'actions ou en options sur actions en partant de l'indice Euronext SICAV.
- (5) Comprend l'écart de cours de l'action et les dividendes.
- (6) Indemnités de représentation, chèques-repas, véhicule de société.

La rémunération variable a consisté en une prime annuelle fondée sur la performance réalisée rapportée à des objectifs prédéfinis de performance économique et de développement durable collectifs du Groupe, et à la performance du manager telle que mesurée par rapport à une série d'objectifs individuels prédéterminés.

L'enveloppe de rémunération des membres du Comité Exécutif respecte pleinement l'article 520 ter du Code belge des Sociétés. Les membres du Comité Exécutif reçoivent les stock-options et les unités d'actions de performance décrites plus haut.

Les dépenses des membres du Comité Exécutif, y compris celles de son Président, sont régies par les mêmes règles que celles applicables à tous les cadres du Groupe, à savoir la justification, poste par poste, de tous les frais professionnels. Les frais privés ne sont pas pris en charge.

En cas de frais mixtes, professionnels et privés (par exemple, en matière de véhicules), une règle proportionnelle est appliquée, de la même manière qu'à tous les cadres au même poste.

En matière d'assurance, la Société prévoit, pour les membres du Comité Exécutif, le même type de couverture que pour ses cadres supérieurs.

En matière de pension et de couverture de retraite et décès, les membres du Comité Exécutif se voient accorder des prestations reposant en principe sur les dispositions des plans applicables aux cadres supérieurs dans leur pays de base.

5.4. Stock-options et unités d'actions de performance attribuées aux membres du Comité Exécutif en 2018

En 2018, sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a attribué des stock-options à quelque 70 cadres supérieurs du Groupe. Le prix d'exercice s'élève à 111,27 euros par option, avec une période d'acquisition de trois ans. Les membres du Comité Exécutif ont reçu au total 132,199 options en mars 2018 et 72,078 en juillet 2018.

En sus des stock-options, le Conseil d'Administration a attribué des unités d'actions au rendement à environ 450 dirigeants du groupe, prévoyant un terme de trois ans si les objectifs de performance prédéfinis (croissance de l'EBITDA sous-jacent, CFROI et réduction de l'intensité des GES) sont rencontrés. Les membres du Comité exécutif ont reçu un total de 22,322 PSU en février 2018 et 13, 842 PSU en juillet 2018.

Pays	Nom	Fonction	Nombre d'options ⁽¹⁾	Nombre de PSU ⁽²⁾
Belgique	Clamadieu, Jean-Pierre ⁽³⁾	Chairman of the Executive Committee	47 120	7 957
Belgique	De Cuyper, Vincent	Member of the Executive Committee	25 102	4 517
Belgique	Hajjar, Karim	Member of the Executive Committee	27 720	4 959
Belgique	Juéry, Pascal	Member of the Executive Committee	29 029	5 180
Belgique	Tandeau de Marsac, Cécile	Member of the Executive Committee	25 102	4 517
Belgique	Di Donfrancesco, Augusto	Member of the Executive Committee	25 102	4 517
Belgique	Du, Hua	Member of the Executive Committee	25 102	4 517
TOTAL			204 277	36 164

(1) Stock-options : La juste valeur Black Scholes de l'attribution pour février 2018 était de 19,10 euros et en juillet de 20,81 euros pour subvention exceptionnelle

(2) Le prix de l'action PSU attribuée pour février 2018 était de 113,11 euros et en juillet 2018 de 108,38 euros pour subvention

(3) Mr. Clamadieu n'était pas éligible à l'attribution de la subvention exceptionnelle de juillet 2018

Stock-options détenues par les membres du Comité Exécutif en 2018

Pays	Nom	Stock-options				31 décembre 2018		
		Détenu au 31 décembre 2017	Attribué en 2018	Exercé en 2018	Échu en 2017	Détenu	Peut être exercé	Ne peut pas être exercé
Belgique	Clamadieu, Jean-Pierre	223 639	47 120	0	0	270 759	72 532	198 227
Belgique	De Cuyper, Vincent	84 668	25 102	0	0	109 770	41 534	68 236
Belgique	Hajjar, Karim	66 628	27 720	0	0	94 348	10 969	83 379
Belgique	Juéry, Pascal	80 419	29 029	15 960	0	93 488	23 446	70 042
Belgique	Tandeau de Marsac, Cécile	46 527	25 102	0	0	71 629	8 775	62 854
Belgique	Di Donfrancesco, Augusto	74 560	25 102	3 724	0	95 938	27 702	68 236
Belgique	Du, Hua	51 508	25 102	0	0	76 610	18 756	57 854
TOTAL		627 949	204 277	19 684	0	812 542	203 714	608 828

5.5. Principales dispositions des relations contractuelles des membres du Comité Exécutif avec la Société et/ou une de ses sociétés sous contrôle, y compris les dispositions relatives à la rémunération en cas de départ anticipé

Les membres du Comité Exécutif, y compris son Président (ou CEO), ont, dans le cadre de leurs responsabilités, des mandats d'Administrateur dans les filiales du Groupe. Lorsque ces mandats sont rémunérés, cette rémunération est intégrée dans les montants cités précédemment, que le mandat soit assumé à titre de salarié ou à titre indépendant au sens de la législation locale.

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficieront pas d'une indemnité contractuelle de départ liée à l'exercice de leur mandat. En cas de cessation anticipée de fonction, seul le système légal est d'application.

7.17
CCG
Chap 8

En cas de décision de résiliation du contrat de Mme Ilham Kadri, celle-ci sera éligible à une indemnité contractuelle de 12 mois de sa rémunération totale à la cible.

Si Mme Ilham Kadri démissionne après janvier 2021, elle est soumise à une clause de non-concurrence de 12 mois sans indemnité supplémentaire.

Le contrat de M. Jean-Pierre Clamadieu n'inclut pas d'indemnité de licenciement. Toutefois, un contrat de non-concurrence de 24 mois est prévu dans son contrat et a été activé par la Société, donnant lieu au paiement à M. Jean-Pierre Clamadieu d'une indemnité de non-concurrence de 1,960,000 euros. Aucune acquisition accélérée n'est appliquée à ses LTIs existants, qui restent sujets à performance.

Ce qui précède est conforme aux exigences belges en matière de gouvernance d'entreprise

M. Roger Kearns a démissionné de Solvay le 31 mars sans aucune indemnité liée à son mandat exécutif.

7.18
CCG
Chap 8

6. Principales caractéristiques des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

Les dirigeants et les cadres de Solvay sont responsables de la gestion des risques et du contrôle interne dans leurs entités respectives (activités, fonctions).

Le département Audit Interne & Gestion des risques (IA/RM) conseille et s'assure que les dirigeants soient bien soutenus pour cette tâche. L'équipe est chargée d'établir un système exhaustif et cohérent de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe.

Solvay a instauré un système de contrôle interne visant à fournir une assurance raisonnable en termes (i) de respect des lois et règlements en vigueur, (ii) de mise en œuvre des politiques et objectifs fixés par la direction générale, (iii) d'exactitude des informations financières et extra-financières et (iv) d'efficacité des processus internes, en particulier ceux contribuant à la protection de ses actifs.

Les cinq éléments du système de contrôle interne sont décrits plus bas.

6.1. L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle favorise la prise de conscience et le comportement éthique de tous les collaborateurs. Ses divers éléments créent une structure claire de principes, de règles, de rôles et de responsabilités tout en prouvant l'engagement à la conformité.

- Le **Solvay Management Book** énumère les principes d'orientation et définit les rôles et les responsabilités du Comité Exécutif, des GBU (Global Business Units) et des fonctions ;
- Le **Code de Conduite** est disponible sur le site Solvay. Vous trouverez plus d'informations dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise ;
- Un **service d'assistance téléphonique dédié aux questions d'éthique (Ethics Helpline)**, géré par une tierce partie, permet aux collaborateurs de signaler toute violation potentielle du Code de Conduite, s'ils ne peuvent pas passer par leurs supérieurs hiérarchiques ou par le dispositif de suivi de la conformité, ou s'ils souhaitent rester anonymes. Vous trouverez plus d'informations dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise et la section extra-financière ;
- Des **processus standardisés** sont établis pour les activités financières et non financières.

6.2. Le processus d'évaluation des risques

Le processus de gestion des risques considère les objectifs stratégiques de l'organisation et comprend les phases suivantes :

- Analyse des risques (identification et évaluation) ;
- Processus de décision concernant les risques critiques ;
- Mise en œuvre des actions de gestion des risques ;
- Suivi de ces actions.

L'approche de conception de contrôles internes sur les processus majeurs prévoit l'étape d'évaluation des risques, afin de définir les objectifs de contrôle clés à aborder. C'est notamment le cas pour les processus au niveau des filiales, des services partagés, des GBU ou du Groupe pour la production d'un compte rendu financier fiable.

Vous trouverez plus d'informations sur la gestion des risques de l'entreprise, y compris la description des principaux risques auxquels le Groupe est exposé et les mesures de mitigation ou de prévention prises dans la section « Gestion des risques ».

6.3. Activités de contrôle

Solvay utilise une méthode systématique de conception et de mise en œuvre des activités de contrôle dans les processus de Solvay les plus significatifs.

Après la phase d'analyse et d'évaluation des risques, les contrôles sont conçus et décrits par les corporate process managers avec le soutien de l'équipe de Gestion des risques. Les descriptions des contrôles sont utilisées comme référence pour l'évaluation du contrôle interne et le déploiement dans l'ensemble du Groupe.

À chaque niveau du Groupe (entreprise, plates-formes de services partagés et GBU), le process manager est responsable de l'exécution du contrôle.

Un contrôle interne flexible sur la gouvernance a été mis en place sous le parrainage du CFO : Les Corporate Process Owners (responsables de processus opérationnels) et les représentants des GBU (Process Risk Coordinators, coordinateurs du risque de processus) font partie d'un réseau visant à promouvoir un système de contrôle interne adapté aux risques de chaque GBU.

Solvay met en place des politiques, des processus et des « lignes rouges » qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans les domaines suivants : le contrôle de gestion, les finances et la trésorerie, le contrôle financier, la communication financière, la fiscalité et les politiques d'assurance. Des activités de contrôle sont définies pour tous ces processus financiers et dans tous les projets majeurs dans l'ensemble du Groupe, comme les acquisitions et les cessions. Par ailleurs, un Guide du Rapport Financier en ligne explique de quelle manière les règles IFRS doivent être appliquées à travers le Groupe.

Les éléments financiers sont consolidés chaque mois et analysés à chaque niveau de responsabilité de la Société (Solvay Business Services, le directeur financier de l'entité, la fonction Comptabilité et Reporting du Groupe et le Comité Exécutif). Des éléments sont analysés suivant plusieurs méthodes, comme, par exemple, l'analyse des écarts, les contrôles de plausibilité et de cohérence, l'analyse de ratios ou encore la comparaison avec les prévisions.

Outre l'analyse mensuelle du reporting effectuée par les équipes de la fonction Contrôle du Groupe, le Comité Exécutif effectue une analyse approfondie de la performance de la GBU chaque trimestre, dans le cadre des revues sur les prévisions d'activité (forecasts).

6.4. Informations et communication

Les systèmes d'informations pour l'ensemble du Groupe sont gérés par Solvay Business Services. La plupart des activités du Groupe sont soutenues par un petit nombre de systèmes ERP intégrés. La consolidation financière est soutenue par un outil dédié.

Toutes les procédures de compte rendu financier et les contrôles internes garantissent que toutes les informations substantielles transmises par Solvay à ses investisseurs, ses créanciers et ses autorités de surveillance soient précises, transparentes, et divulguées en temps utile, et qu'elles donnent une image fidèle des évolutions, des fondamentaux financiers et de la performance les plus pertinents du Groupe.

Avant chaque clôture trimestrielle, le département Comptabilité et Reporting du Groupe transmet des instructions détaillées à tous les intervenants financiers concernés.

La publication des résultats trimestriels fait l'objet de différents contrôles et validations avant publication :

- L'équipe Relations Investisseurs conçoit, développe et transmet les messages et les informations sur le Groupe en tenant compte des besoins des marchés financiers. Elle est établie sous la supervision et le contrôle du Comité Exécutif ;
- Le Comité d'Audit s'assure que les états financiers et les communications faites par la Société et le Groupe soient conformes aux principes comptables généralement reconnus (les IFRS pour le Groupe, le droit comptable belge pour la Société) ;
- Le Conseil d'Administration approuve les états financiers périodiques consolidés et ceux de Solvay SA (trimestriels – seulement consolidés, semestriels et annuels) et toutes les communications qui s'y rapportent.

6.5. Suivi du contrôle interne

Le Comité d'Audit est chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Il supervise le travail du service Audit Interne et Gestion des Risques en matière de suivi financier, opérationnel et de conformité. Il est tenu informé de la portée, des programmes et des résultats de l'audit interne et il vérifie que les recommandations d'audit sont correctement mises en œuvre. Le rôle et les responsabilités du Comité d'Audit sont décrits en détail dans la Charte de gouvernance.

Le contenu des missions d'audit interne est planifié et défini sur la base d'une analyse des risques ; les diligences se concentrent sur les domaines perçus comme les plus risqués. Toutes les entités consolidées du Groupe sont sujettes à l'inspection d'Audit Interne au moins tous les trois ans. Les recommandations d'Audit Interne sont mises en œuvre par la direction.

D'autres entités réalisent des activités similaires dans des domaines très spécifiques. Par exemple :

- Le département Santé, Sécurité et Environnement réalise des audits en matière de santé, de sécurité et d'environnement ;
- Le département Conformité et Gestion des Risques de Solvay Business Services réalise des audits sur le système d'information, en collaboration avec Audit Interne ;
- Le département Éthique & Conformité effectue des enquêtes sur des infractions potentielles au Code de Conduite.

7. Audit externe

Le contrôle de la situation financière de la Société, de ses états financiers et de leur conformité avec le Code belge des Sociétés et les statuts, ainsi que celui des opérations à reprendre dans les états financiers, est confié à un ou plusieurs commissaires désignés par l'Assemblée Générale parmi les membres, personnes physiques ou morales, de l'Institut belge des Réviseurs d'Entreprises.

Les responsabilités et les pouvoirs du ou des commissaires sont ceux qui leur sont reconnus par la loi.

- L'Assemblée Générale détermine le nombre de commissaires et leurs honoraires conformément à la loi. Les commissaires ont en outre droit au remboursement de leurs frais de déplacement pour le contrôle des sites et sièges administratifs de la Société ;
- L'Assemblée Générale peut aussi désigner un ou plusieurs commissaire(s) suppléant(s). Les commissaires sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Ils ne peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale que pour des raisons valables ;
- Le comité d'audit évalue l'efficacité, l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur externe eu égard aux aspects suivants:
 - le contenu, la qualité et les perspectives sur les principaux plans et rapports du vérificateur externe; en particulier ceux résumant les travaux d'audit réalisés sur les risques identifiés par la Société ;
 - l'engagement avec le vérificateur externe lors des réunions du comité ;
 - la robustesse des auditeurs externes dans le traitement des principes comptables clés ;
 - la fourniture de services autres que d'audit.

Le Conseil d'Administration, sur la recommandation du comité d'audit, recommande de renouveler le mandat de Deloitte lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2019. Le comité estime que l'indépendance et l'objectivité de Deloitte ainsi que l'efficacité du processus d'audit sont préservés. Compte tenu de la récente rotation des partenaires d'audit en 2016 et de l'évaluation des propositions soumises au comité d'audit, le Conseil d'Administration proposera de renouveler le mandat de Deloitte pour une nouvelle période de trois ans. Deloitte sera représenté par Michel Denayer et Corine Magnin en qualité de commissaire aux comptes suppléant.

Lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de mardi 14 mai 2019, le Conseil d'Administration proposera de renouveler le mandat de Deloitte pour une nouvelle période de trois années. Deloitte sera représenté par Michel Denayer et par Corine Magnin en tant qu'auditrice suppléante.

Les honoraires d'audit dus par Solvay SA au titre de l'exercice 2018 se sont élevés à 1,2 million d'euros. Ils incluent la vérification des comptes statutaires et consolidés de Solvay SA. Les honoraires d'audit supplémentaires pour les sociétés contrôlées par Solvay s'élevaient en 2018 à 4,8 millions d'euros. Des honoraires supplémentaires autres que d'audit pour un montant de 1,6 million d'euros ont été payés en 2018 par Solvay et ses filiales, dont :

- a. Portés en compte par l'auditeur statutaire du Groupe :
 - Autres missions d'assurance : 0,8 million d'euros.
- b. Facturés par d'autres entités Deloitte :
 - Autres missions d'assurance : 0,4 million d'euros ;
 - Conseils fiscaux et de conformité : 0,1 million d'euros ;
 - Autres missions de conseil : 0,3 million d'euros.

8. Éléments à publier en vertu de l'article 34 de l'Arrêté royal belge du 14 novembre 2007

Conformément aux dispositions de l'article 34 de l'Arrêté Royal belge du 14 novembre 2007, la Société publie les éléments suivants :

8.1. Structure du capital et autorisation octroyées au Conseil d'Administration

Au 21 décembre 2015, le capital de la Société s'élevait à 1 588 146 240 euros, correspondant à 105 876 416 actions ordinaires sans valeur nominale, entièrement libérées.

Toutes les actions Solvay donnent les mêmes droits. Il n'existe pas différentes classes d'actions.

8.2. Cession d'actions et accords d'actionnaires

Les Statuts de Solvay ne prévoient aucune restriction à la cession des actions de la société.

La Société a été informée que des actionnaires individuels détenant une participation directe dans Solvay ont décidé de se consulter lorsque des questions d'une importance particulièrement stratégique viennent à être soumises par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale. Chacun de ces actionnaires reste cependant tout à fait libre de son vote. Aucun d'entre eux, seul ou de concert, n'atteint le seuil initial de détention de 3 % requérant une déclaration de transparence.

Solvay n'a pas connaissance de quelque autre accord relatif à un vote parmi ses actionnaires ou de l'existence d'une concertation entre ses actionnaires.

8.3. Titulaires de titres octroyant des droits de contrôle spéciaux

De tels titres sont inexistants.

8.4. Mécanisme de contrôle de tout système d'actionnariat du personnel dans lequel les droits de contrôle ne sont pas exercés directement par ce dernier

Il n'y a pas de système d'actionnariat du personnel prévoyant un tel mécanisme.

8.5. Restrictions de l'exercice du droit de vote

Chaque action Solvay donne à son détenteur le droit d'exprimer une voix aux Assemblées Générales.

L'article 11 des Statuts de la Société prévoit que cet exercice du droit de vote et des autres droits attachés aux actions détenues en copropriété ou dont l'usufruit et la nue-propriété ont été scindés, ou qui sont gagées, est suspendu jusqu'à la nomination d'un unique représentant autorisé à exercer les droits attachés aux actions.

L'exercice des droits attachés aux actions Solvay détenues par Solvay Stock Option Management est, conformément à la loi, suspendu.

8.6. Désignation, renouvellement, démission et révocation des Administrateurs

Les Statuts de la Société prévoient que celle-ci sera administrée par un Conseil d'Administration composé de cinq membres au moins, leur nombre étant fixé par l'Assemblée Générale (article 14).

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale pour un mandat (renouvelable) de quatre ans.

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire la nomination, le renouvellement, la démission, voire la révocation d'un Administrateur. Il invite également l'Assemblée Générale Ordinaire à voter sur l'indépendance des directeurs remplissant les critères y afférents, après avoir demandé l'avis du Comité des Nominations, dont la mission consiste à définir et à évaluer le profil de tout nouveau candidat en appliquant ses critères de nomination et pour des compétences spécifiques.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité simple sur les propositions faites par le Conseil d'Administration.

En cas de vacance d'un mandat en cours d'exercice, le Conseil d'Administration a la faculté de nommer un nouveau membre, à charge pour lui de faire ratifier sa décision par l'Assemblée Générale Ordinaire suivante.

8.7. Modification des statuts de Solvay

Toute modification des statuts de la Société doit être soumise sous forme de résolution à l'Assemblée Générale, à condition qu'au moins 50 % du capital social de Solvay soit présent ou représenté, résolution qui doit, en principe, être adoptée par une majorité de 75 % des suffrages exprimés.

Si le quorum de présence n'est pas atteint lors de la première Assemblée Générale Extraordinaire, une seconde Assemblée Générale peut être convoquée, laquelle tranchera sans être tenue à un quorum de présence.

Pour d'autres questions (par exemple, la modification de l'objet de la Société), des règles de majorité différentes devraient être applicables.

8.8. Pouvoirs du Conseil d'Administration, notamment en matière d'émission et de rachat d'actions

8.8.1. Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'instance de direction la plus élevée de la Société.

La loi lui attribue tous les pouvoirs qui ne sont pas, légalement ou statutairement, du ressort de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration s'est réservé certains domaines clés et a délégué le reste de ses pouvoirs à un Comité Exécutif (décrits en détail dans la Charte).

Dans l'ensemble des domaines relevant de sa compétence exclusive, le Conseil d'Administration travaille en collaboration étroite avec le Comité Exécutif, lequel a notamment pour tâche de préparer la plupart des propositions de résolutions du Conseil d'Administration.

8.8.2. Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'émettre et de racheter des actions

Jusqu'au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration a été autorisé à augmenter le capital social par des apports en numéraires s'élevant à un maximum de 1,5 milliard d'euros, dont un montant maximum de 1 270 516 995 euros sera affecté au poste « capital » et le reste au poste « prime d'émission » dans le cadre de l'acquisition de Cytec Industries Inc. Cette acquisition a été réalisée le 9 décembre 2015 et, afin de la financer partiellement, le Conseil d'Administration a procédé à une augmentation de capital pour un montant de 317 629 245 euros par l'émission de 21 175 283 nouvelles actions ordinaires Solvay, avec une prime d'émission de 1 182 216 050 euros. Cette autorisation spéciale n'est par conséquent plus d'actualité.

L'Assemblée Générale n'a aujourd'hui accordé aucune autorisation d'acquisition ou de cession d'actions propres de Solvay au Conseil d'Administration.

8.9. Accords ou titres importants susceptibles d'être influencés par un changement de contrôle sur la Société

L'Assemblée Générale Ordinaire du 10 mai 2016 a approuvé les clauses de changement de contrôle contenues dans les modalités des obligations senior et hybrides libellées en euro ainsi que des obligations senior libellées en dollar américain, émis en décembre 2015 dans le cadre du financement de l'acquisition de Cytec et des besoins généraux du Groupe Solvay.

8.10. Accords entre la Société et ses Administrateurs ou employés prévoyant une compensation en cas de démission des Administrateurs, s'ils sont des good leavers ou en cas d'offre publique d'acquisition.

Sans objet

①

Principe	disposition	Application	Dérogé (si oui)	Explication
	1.1	Oui		
	1.2	Oui		
	1.3 (35)	Oui		
	1.4	Oui		
	1.5	Oui (Explication) ①		
	1.6	Oui (S.2) ^{date}	X	
	1.7	Oui		
	1.8	Oui		

① Président du CA = Nicolas Boël
 CEO = 2018 : J. P. Delmoulin
 pr. Ilham Kodji.

(2) 1.10 1.11 1.12
 (3) 1.13 1.14 1.15
 (4) 1.16 1.17 1.18
 (5) 1.19 1.20 1.21
 (6) 1.22 1.23 1.24
 (7) 1.25 1.26 1.27
 (8) 1.28 1.29 1.30
 (9) 1.31 1.32 1.33
 (10) 1.34 1.35 1.36
 (11) 1.37 1.38 1.39
 (12) 1.40 1.41 1.42
 (13) 1.43 1.44 1.45
 (14) 1.46 1.47 1.48
 (15) 1.49 1.50 1.51
 (16) 1.52 1.53 1.54
 (17) 1.55 1.56 1.57
 (18) 1.58 1.59 1.60
 (19) 1.61 1.62 1.63
 (20) 1.64 1.65 1.66
 (21) 1.67 1.68 1.69
 (22) 1.70 1.71 1.72
 (23) 1.73 1.74 1.75
 (24) 1.76 1.77 1.78
 (25) 1.79 1.80 1.81
 (26) 1.82 1.83 1.84
 (27) 1.85 1.86 1.87
 (28) 1.88 1.89 1.90
 (29) 1.91 1.92 1.93
 (30) 1.94 1.95 1.96
 (31) 1.97 1.98 1.99
 (32) 2.00 2.01 2.02
 (33) 2.03 2.04 2.05
 (34) 2.06 2.07 2.08
 (35) 2.09 2.10 2.11
 (36) 2.12 2.13 2.14
 (37) 2.15 2.16 2.17
 (38) 2.18 2.19 2.20
 (39) 2.21 2.22 2.23
 (40) 2.24 2.25 2.26
 (41) 2.27 2.28 2.29
 (42) 2.30 2.31 2.32
 (43) 2.33 2.34 2.35
 (44) 2.36 2.37 2.38
 (45) 2.39 2.40 2.41
 (46) 2.42 2.43 2.44
 (47) 2.45 2.46 2.47
 (48) 2.48 2.49 2.50
 (49) 2.51 2.52 2.53
 (50) 2.54 2.55 2.56
 (51) 2.57 2.58 2.59
 (52) 2.60 2.61 2.62
 (53) 2.63 2.64 2.65
 (54) 2.66 2.67 2.68
 (55) 2.69 2.70 2.71
 (56) 2.72 2.73 2.74
 (57) 2.75 2.76 2.77
 (58) 2.78 2.79 2.80
 (59) 2.81 2.82 2.83
 (60) 2.84 2.85 2.86
 (61) 2.87 2.88 2.89
 (62) 2.90 2.91 2.92
 (63) 2.93 2.94 2.95
 (64) 2.96 2.97 2.98
 (65) 2.99 3.00 3.01
 (66) 3.02 3.03 3.04
 (67) 3.05 3.06 3.07
 (68) 3.08 3.09 3.10
 (69) 3.11 3.12 3.13
 (70) 3.14 3.15 3.16
 (71) 3.17 3.18 3.19
 (72) 3.20 3.21 3.22
 (73) 3.23 3.24 3.25
 (74) 3.26 3.27 3.28
 (75) 3.29 3.30 3.31
 (76) 3.32 3.33 3.34
 (77) 3.35 3.36 3.37
 (78) 3.38 3.39 3.40
 (79) 3.41 3.42 3.43
 (80) 3.44 3.45 3.46
 (81) 3.47 3.48 3.49
 (82) 3.50 3.51 3.52
 (83) 3.53 3.54 3.55
 (84) 3.56 3.57 3.58
 (85) 3.59 3.60 3.61
 (86) 3.62 3.63 3.64
 (87) 3.65 3.66 3.67
 (88) 3.68 3.69 3.70
 (89) 3.71 3.72 3.73
 (90) 3.74 3.75 3.76
 (91) 3.77 3.78 3.79
 (92) 3.80 3.81 3.82
 (93) 3.83 3.84 3.85
 (94) 3.86 3.87 3.88
 (95) 3.89 3.90 3.91
 (96) 3.92 3.93 3.94
 (97) 3.95 3.96 3.97
 (98) 3.98 3.99 4.00
 (99) 4.01 4.02 4.03
 (100) 4.04 4.05 4.06
 (101) 4.07 4.08 4.09
 (102) 4.10 4.11 4.12
 (103) 4.13 4.14 4.15
 (104) 4.16 4.17 4.18
 (105) 4.19 4.20 4.21
 (106) 4.22 4.23 4.24
 (107) 4.25 4.26 4.27
 (108) 4.28 4.29 4.30
 (109) 4.31 4.32 4.33
 (110) 4.34 4.35 4.36
 (111) 4.37 4.38 4.39
 (112) 4.40 4.41 4.42
 (113) 4.43 4.44 4.45
 (114) 4.46 4.47 4.48
 (115) 4.49 4.50 4.51
 (116) 4.52 4.53 4.54
 (117) 4.55 4.56 4.57
 (118) 4.58 4.59 4.60
 (119) 4.61 4.62 4.63
 (120) 4.64 4.65 4.66
 (121) 4.67 4.68 4.69
 (122) 4.70 4.71 4.72
 (123) 4.73 4.74 4.75
 (124) 4.76 4.77 4.78
 (125) 4.79 4.80 4.81
 (126) 4.82 4.83 4.84
 (127) 4.85 4.86 4.87
 (128) 4.88 4.89 4.90
 (129) 4.91 4.92 4.93
 (130) 4.94 4.95 4.96
 (131) 4.97 4.98 4.99
 (132) 5.00 5.01 5.02
 (133) 5.03 5.04 5.05
 (134) 5.06 5.07 5.08
 (135) 5.09 5.10 5.11
 (136) 5.12 5.13 5.14
 (137) 5.15 5.16 5.17
 (138) 5.18 5.19 5.20
 (139) 5.21 5.22 5.23
 (140) 5.24 5.25 5.26
 (141) 5.27 5.28 5.29
 (142) 5.30 5.31 5.32
 (143) 5.33 5.34 5.35
 (144) 5.36 5.37 5.38
 (145) 5.39 5.40 5.41
 (146) 5.42 5.43 5.44
 (147) 5.45 5.46 5.47
 (148) 5.48 5.49 5.50
 (149) 5.51 5.52 5.53
 (150) 5.54 5.55 5.56
 (151) 5.57 5.58 5.59
 (152) 5.60 5.61 5.62
 (153) 5.63 5.64 5.65
 (154) 5.66 5.67 5.68
 (155) 5.69 5.70 5.71
 (156) 5.72 5.73 5.74
 (157) 5.75 5.76 5.77
 (158) 5.78 5.79 5.80
 (159) 5.81 5.82 5.83
 (160) 5.84 5.85 5.86
 (161) 5.87 5.88 5.89
 (162) 5.90 5.91 5.92
 (163) 5.93 5.94 5.95
 (164) 5.96 5.97 5.98
 (165) 5.99 6.00 6.01
 (166) 6.02 6.03 6.04
 (167) 6.05 6.06 6.07
 (168) 6.08 6.09 6.10
 (169) 6.11 6.12 6.13
 (170) 6.14 6.15 6.16
 (171) 6.17 6.18 6.19
 (172) 6.20 6.21 6.22
 (173) 6.23 6.24 6.25
 (174) 6.26 6.27 6.28
 (175) 6.29 6.30 6.31
 (176) 6.32 6.33 6.34
 (177) 6.35 6.36 6.37
 (178) 6.38 6.39 6.40
 (179) 6.41 6.42 6.43
 (180) 6.44 6.45 6.46
 (181) 6.47 6.48 6.49
 (182) 6.50 6.51 6.52
 (183) 6.53 6.54 6.55
 (184) 6.56 6.57 6.58
 (185) 6.59 6.60 6.61
 (186) 6.62 6.63 6.64
 (187) 6.65 6.66 6.67
 (188) 6.68 6.69 6.70
 (189) 6.71 6.72 6.73
 (190) 6.74 6.75 6.76
 (191) 6.77 6.78 6.79
 (192) 6.80 6.81 6.82
 (193) 6.83 6.84 6.85
 (194) 6.86 6.87 6.88
 (195) 6.89 6.90 6.91
 (196) 6.92 6.93 6.94
 (197) 6.95 6.96 6.97
 (198) 6.98 6.99 7.00
 (199) 7.01 7.02 7.03
 (200) 7.04 7.05 7.06
 (201) 7.07 7.08 7.09
 (202) 7.10 7.11 7.12
 (203) 7.13 7.14 7.15
 (204) 7.16 7.17 7.18
 (205) 7.19 7.20 7.21
 (206) 7.22 7.23 7.24
 (207) 7.25 7.26 7.27
 (208) 7.28 7.29 7.30
 (209) 7.31 7.32 7.33
 (210) 7.34 7.35 7.36
 (211) 7.37 7.38 7.39
 (212) 7.40 7.41 7.42
 (213) 7.43 7.44 7.45
 (214) 7.46 7.47 7.48
 (215) 7.49 7.50 7.51
 (216) 7.52 7.53 7.54
 (217) 7.55 7.56 7.57
 (218) 7.58 7.59 7.60
 (219) 7.61 7.62 7.63
 (220) 7.64 7.65 7.66
 (221) 7.67 7.68 7.69
 (222) 7.70 7.71 7.72
 (223) 7.73 7.74 7.75
 (224) 7.76 7.77 7.78
 (225) 7.79 7.80 7.81
 (226) 7.82 7.83 7.84
 (227) 7.85 7.86 7.87
 (228) 7.88 7.89 7.90
 (229) 7.91 7.92 7.93
 (230) 7.94 7.95 7.96
 (231) 7.97 7.98 7.99
 (232) 8.00 8.01 8.02
 (233) 8.03 8.04 8.05
 (234) 8.06 8.07 8.08
 (235) 8.09 8.10 8.11
 (236) 8.12 8.13 8.14
 (237) 8.15 8.16 8.17
 (238) 8.18 8.19 8.20
 (239) 8.21 8.22 8.23
 (240) 8.24 8.25 8.26
 (241) 8.27 8.28 8.29
 (242) 8.30 8.31 8.32
 (243) 8.33 8.34 8.35
 (244) 8.36 8.37 8.38
 (245) 8.39 8.40 8.41
 (246) 8.42 8.43 8.44
 (247) 8.45 8.46 8.47
 (248) 8.48 8.49 8.50
 (249) 8.51 8.52 8.53
 (250) 8.54 8.55 8.56
 (251) 8.57 8.58 8.59
 (252) 8.60 8.61 8.62
 (253) 8.63 8.64 8.65
 (254) 8.66 8.67 8.68
 (255) 8.69 8.70 8.71
 (256) 8.72 8.73 8.74
 (257) 8.75 8.76 8.77
 (258) 8.78 8.79 8.80
 (259) 8.81 8.82 8.83
 (260) 8.84 8.85 8.86
 (261) 8.87 8.88 8.89
 (262) 8.90 8.91 8.92
 (263) 8.93 8.94 8.95
 (264) 8.96 8.97 8.98
 (265) 8.99 9.00 9.01
 (266) 9.02 9.03 9.04
 (267) 9.05 9.06 9.07
 (268) 9.08 9.09 9.10
 (269) 9.11 9.12 9.13
 (270) 9.14 9.15 9.16
 (271) 9.17 9.18 9.19
 (272) 9.20 9.21 9.22
 (273) 9.23 9.24 9.25
 (274) 9.26 9.27 9.28
 (275) 9.29 9.30 9.31
 (276) 9.32 9.33 9.34
 (277) 9.35 9.36 9.37
 (278) 9.38 9.39 9.40
 (279) 9.41 9.42 9.43
 (280) 9.44 9.45 9.46
 (281) 9.47 9.48 9.49
 (282) 9.50 9.51 9.52
 (283) 9.53 9.54 9.55
 (284) 9.56 9.57 9.58
 (285) 9.59 9.60 9.61
 (286) 9.62 9.63 9.64
 (287) 9.65 9.66 9.67
 (288) 9.68 9.69 9.70
 (289) 9.71 9.72 9.73
 (290) 9.74 9.75 9.76
 (291) 9.77 9.78 9.79
 (292) 9.80 9.81 9.82
 (293) 9.83 9.84 9.85
 (294) 9.86 9.87 9.88
 (295) 9.89 9.90 9.91
 (296) 9.92 9.93 9.94
 (297) 9.95 9.96 9.97
 (298) 9.98 9.99 10.00
 (299) 10.01 10.02 10.03
 (300) 10.04 10.05 10.06
 (301) 10.07 10.08 10.09
 (302) 10.10 10.11 10.12
 (303) 10.13 10.14 10.15
 (304) 10.16 10.17 10.18
 (305) 10.19 10.20 10.21
 (306) 10.22 10.23 10.24
 (307) 10.25 10.26 10.27
 (308) 10.28 10.29 10.30
 (309) 10.31 10.32 10.33
 (310) 10.34 10.35 10.36
 (311) 10.37 10.38 10.39
 (312) 10.40 10.41 10.42
 (313) 10.43 10.44 10.45
 (314) 10.46 10.47 10.48
 (315) 10.49 10.50 10.51
 (316) 10.52 10.53 10.54
 (317) 10.55 10.56 10.57
 (318) 10.58 10.59 10.60
 (319) 10.61 10.62 10.63
 (320) 10.64 10.65 10.66
 (321) 10.67 10.68 10.69
 (322) 10.70 10.71 10.72
 (323) 10.73 10.74 10.75
 (324) 10.76 10.77 10.78
 (325) 10.79 10.80 10.81
 (326) 10.82 10.83 10.84
 (327) 10.85 10.86 10.87
 (328) 10.88 10.89 10.90
 (329) 10.91 10.92 10.93
 (330) 10.94 10.95 10.96
 (331) 10.97 10.98 10.99
 (332) 11.00 11.01 11.02
 (333) 11.03 11.04 11.05
 (334) 11.06 11.07 11.08
 (335) 11.09 11.10 11.11
 (336) 11.12 11.13 11.14
 (337) 11.15 11.16 11.17
 (338) 11.18 11.19 11.20
 (339) 11.21 11.22 11.23
 (340) 11.24 11.25 11.26
 (341) 11.27 11.28 11.29
 (342) 11.30 11.31 11.32
 (343) 11.33 11.34 11.35
 (344) 11.36 11.37 11.38
 (345) 11.39 11.40 11.41
 (346) 11.42 11.43 11.44
 (347) 11.45 11.46 11.47
 (348) 11.48 11.49 11.50
 (349) 11.51 11.52 11.53
 (350) 11.54 11.55 11.56
 (351) 11.57 11.58 11.59
 (352) 11.60 11.61 11.62
 (353) 11.63 11.64 11.65
 (354) 11.66 11.67 11.68
 (355) 11.69 11.70 11.71
 (356) 11.72 11.73 11.74
 (357) 11.75 11.76 11.77
 (358) 11.78 11.79 11.80
 (359) 11.81 11.82 11.83
 (360) 11.84 11.85 11.86
 (361) 11.87 11.88 11.89
 (362) 11.90 11.91 11.92
 (363) 11.93 11.94 11.95
 (364) 11.96 11.97 11.98
 (365) 11.99 12.00 12.01
 (366) 12.02 12.03 12.04
 (367) 12.05 12.06 12.07
 (368) 12.08 12.09 12.10
 (369) 12.11 12.12 12.13
 (370) 12.14 12.15 12.16
 (371) 12.17 12.18 12.19
 (372) 12.20 12.21 12.22
 (373) 12.23 12.24 12.25
 (374) 12.26 12.27 12.28
 (375) 12.29 12.30 12.31
 (376) 12.32 12.33 12.34
 (377) 12.35 12.36 12.37
 (378) 12.38 12.39 12.40
 (379) 12.41 12.42 12.43
 (380) 12.44 12.45 12.46
 (381) 12.47 12.48 12.49
 (382) 12.50 12.51 12.52
 (383) 12.53 12.54 12.55
 (384) 12.56 12.57 12.58
 (385) 12.59 12.60 12.61
 (386) 12.62 12.63 12.64
 (387) 12.65 12.66 12.67
 (388) 12.68 12.69 12.70
 (389) 12.71 12.72 12.73
 (390) 12.74 12.75 12.76
 (391) 12.77 12.78 12.79
 (392) 12.80 12.81 12.82
 (393) 12.83 12.84 12.85
 (394) 12.86 12.87 12.88
 (395) 12.89 12.90 12.91
 (396) 12.92 12.93 12.94
 (397) 12.95 12.96 12.97
 (398) 12.98 12.99 13.00
 (399) 13.01 13.02 13.03
 (400) 13.04 13.05 13.06
 (401) 13.07 13.08 13.09
 (402) 13.10 13.11 13.12
 (403) 13.13 13.14 13.15
 (404) 13.16 13.17 13.18
 (405) 13.19 13.20 13.21
 (406) 13.22 13.23 13.24
 (407) 13.25 13.26 13.27
 (408) 13.28 13.29 13.30
 (409) 13.31 13.32 13.33
 (410) 13.34 13.35 13.36
 (411) 13.37 13.38 13.39
 (412) 13.40 13.41 13.42
 (413) 13.43 13.44 13.45
 (414) 13.46 13.47 13.48
 (415) 13.49 13.50 13.51
 (416) 13.52 13.53 13.54
 (417) 13.55 13.56 13.57
 (418) 13.58 13.59 13.60
 (419) 13.61 13.62 13.63
 (420) 13.64 13.65 13.66
 (421) 13.67 13.68 13.69
 (422) 13.70 13.71 13.72
 (423) 13.73 13.74 13.75
 (424) 13.76 13.77 13.78
 (425) 13.79 13.80 13.81
 (426) 13.82 13.83 13.84
 (427) 13.85 13.86 13.87
 (428) 13.88 13.89 13.90
 (429) 13.91 13.92 13.93
 (430) 13.94 13.95 13.96
 (431) 13.97 13.98 13.99
 (432) 14.00 14.01 14.02
 (433) 14.03 14.04 14.05
 (434) 14.06 14.07 14.08
 (435) 14.09 14.10 14.11
 (436) 14.12 14.13 14.14
 (437) 14.15 14.16 14.17
 (438) 14.18 14.19 14.20
 (439) 14.21 14.22 14.23
 (440) 14.24 14.25 14.26
 (441) 14.27 14.28 14.29
 (442) 14.30 14.31 14.32
 (443) 14.33 14.34 14.35
 (444) 14.36 14.37 14.38
 (445) 14.39 14.40 14.41
 (446) 14.42 14.43 14.44
 (447) 14.45 14.46 14.47
 (448) 14.48 14.49 14.50
 (449) 14.51 14.52 14.53
 (450) 14.54 14.55 14.56
 (451) 14.57 14.58 14.59
 (452) 14.60 14.61 14.62
 (453) 14.63 14.64 14.65
 (454) 14.66 14.67 14.68
 (455) 14.69 14.70 14.71
 (456) 14.72 14.73 14.74
 (457) 14.75 14.76 14.77
 (458) 14.78 14.79 14.80
 (459) 14.81 14.82 14.83
 (460) 14.84 14.85 14.86
 (461) 14.87 14.88 14.89
 (462) 14.90 14.91 14.92
 (463) 14.93 14.94 14.95
 (464) 14.96 14.97 14.98
 (465) 14.99 15.00 15.01
 (466) 15.02 15.03 15.04
 (467) 15.05 15.06 15.07
 (468) 15.08 15.09 15.10
 (469) 15.11 15.12 15.13
 (470) 15.14 15.15 15.16
 (471) 15.17 15.18 15.19
 (472) 15.20 15.21 15.22
 (473) 15.23 15.24 15.25
 (474) 15.26 15.27 15.28
 (475) 15.29 15.30 15.31
 (476) 15.32 15.33 15.34
 (477) 15.35 15.36 15.37
 (478) 15.38 15.39 15.40
 (479) 15.41 15.42 15.43

③

3.1	Qui ①
3.2	Qui ②
3.3	Qui ③
3.4	Qui ④
3.5	Qui ⑤
3.6	Qui ⑥
3.7	Qui ⑦

- ① S3.2
- ② Am 1 (III.3)
- ③ Am 2 (S.2/52)
- ④ Am 1 (III.10)
- ⑤ Am 1 (III.7)

⑥ CG 12
⑦ Am 8

④

- ① 53.2 + Am 1.3c
- ② 53.3 + 5.3.2
- ③ " + Am 1.3c
- ④ " " " " " "
- ⑤ " + Am 1.3c
- ⑥ " " " " " "
- ⑦ ?
- ⑧ 5.4 + Am 1.3c
- ⑨ ?
- ⑩ ?
- ⑪

4.1	Qui ①			
4.2	Qui ②			
4.3	Qui ③			
4.4	Qui ④			
4.5	Qui			
4.6	Qui			
4.7	?			
4.8	Qui ②			
4.9	Qui ③			
4.10	?			
4.11	Qui			
4.12				
4.13				
4.14	Qui	X	Nov	
4.15		X	Nov	
		X		Qui

⑤

S.1	Qui	
S.2	→ lieu source C de Qui	
S.3	→ lieu source D de Qui	
S.4	→ lieu source E de Qui	
S.5	Qui ^①	
S.6	Qui ^②	
S.7	Qui ^②	

① 6.1

② Am 2,3,4,5,6 III.7

6.1	Qui ①
6.2	Qui
6.3	Qui
6.4	Qui ②
6.5	Qui ③
6.6	Qui ④
6.7	Qui ⑤
6.8	Qui ⑥
6.9	
6.10	

7

7.1

7.2

7.3

7.4

7.5

7.6

7.7

7.8

7.9

7.10

7.11

7.12

7.13

7.14

7.15

7.16

7.17

7.18

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

oui

X

X

oui

oui

② H.C
③ H.3
④ H.3
⑤ H.3
⑥ H.3
⑦ H.3
⑧ H.3
⑨ H.3
⑩ H.3
⑪ H.3
⑫ H.3
⑬ H.3
⑭ H.3
⑮ H.3
⑯ H.3
⑰ H.3
⑱ H.3
⑲ H.3
⑳ H.3
㉑ H.3
㉒ H.3
㉓ H.3
㉔ H.3
㉕ H.3
㉖ H.3
㉗ H.3
㉘ H.3
㉙ H.3
㉚ H.3
㉛ H.3
㉜ H.3
㉝ H.3
㉞ H.3
㉟ H.3
㊱ H.3
㊲ H.3
㊳ H.3
㊴ H.3
㊵ H.3
㊶ H.3
㊷ H.3
㊸ H.3
㊹ H.3
㊺ H.3
㊻ H.3
㊼ H.3
㊽ H.3
㊾ H.3
㊿ H.3

8.1	oui		
8.2	oui		
8.3	oui		
8.4	oui ²		
8.5	oui	X	Non
8.6	oui ⁰		
8.7	oui ³		
8.8	oui ⁴		
8.9	oui ⁵		
8.10	oui ⁶		
8.11	?		
8.12		X	Non
8.13		X	Non

⑥ 4.65

- ① 2.3.12 / 2.3.2
 ② 4.8
 ③ 4.7
 ④ 4.3
 ⑤ 4.6

9	9.1	Qu	
	9.2	Qu	
	9.3	Qu	
	9.4	Qu	

Annexes n°2

ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

COLRUYT GROUP

Corporate Governance

- 110 Administration, surveillance et direction
- 113 Gouvernance d'entreprise / administration durable et rapport de rémunération
- 125 Actionnariat - actions Colruyt

ADMINISTRATION, SURVEILLANCE ET DIRECTION

1. Conseil d'administration

1.1. Composition du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale du 26 septembre 2018

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Fin du mandat à l'A.G. de
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs	- Jef Colruyt - Frans Colruyt			2018 2021
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	François Gillet - Membre du Comité exécutif de la S.A. Sofina	X		2020
	Korys NV, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président)			2020
	Korys Business Services I NV, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte		X	2021
	Korys Business Services II NV, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2021
	Wim Colruyt	X		2018
Administrateurs indépendants	ADL GCV, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer		X	2021
	7 Capital SPRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze	X	X	2019
Secrétaire	Kris Castelein			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et François Gillet, de même que Mesdames Astrid De Lathauwer et Chantal De Vrieze, revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur externes. Conformément aux dispositions du code belge de gouvernance d'entreprise 2009, les administrateurs précités n'excèdent toutefois pas le nombre maximal de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse.

1.2. Commissaire

ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES BCVB (B00160) représentée par Danny Wuyts BVBA [A01979]. Le mandat du commissaire vient à échéance après l'Assemblée générale de 2019.

1.3. Renouvellement de mandats d'administrateur et nominations à l'Assemblée générale du 26 septembre 2018

Les mandats d'administrateur de messieurs Jef Colruyt, administrateur exécutif, et Wim Colruyt, administrateur non exécutif de la société, viennent à échéance après l'Assemblée générale du 26 septembre 2018. Ils sont tous deux rééligibles et posent à nouveau leur candidature, Jef Colruyt à titre personnel, et Wim Colruyt en la qualité de représentant permanent de Korys Business Services III NV. Le Conseil d'administration propose dès lors de leur confier un nouveau mandat de quatre ans qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2022.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 septembre 2018, le Conseil d'administration sera composé comme suit :

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Fin du mandat à l'A.G. de
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs	- Jef Colruyt - Frans Colruyt			2022 2021
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	François Gillet - Membre du Comité exécutif de la S.A. Sofina	X		2020
	Korys NV, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président)			2020
	Korys Business Services I NV, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte		X	2021
	Korys Business Services II NV, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2021
	Korys Business Services III NV, ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt	X		2022
Administrateurs indépendants	ADL GCV, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer		X	2021
	7 Capital SPRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze	X	X	2019
Secrétaire	Kris Castelein			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et François Gillet, de même que Mesdames Astrid De Lathauwer et Chantal De Vrieze, revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur externes. Conformément aux dispositions du code belge de gouvernance d'entreprise 2009, les administrateurs précités n'excèdent toutefois pas le nombre maximal de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse.

1.4. Administrateur honoraire

Delvaux Transfer SPRL, administrateur indépendant, ayant comme représentant permanent Willy Delvaux (pour une période de cinq ans à compter de la fin du mandat en 2017).

Cette année, le Conseil d'administration a fait ses adieux à l'administrateur honoraire Leo Deschuyteneer († 7 mai 2018).

2. Direction de Colruyt Group

2.1. Conseil de direction – exercice 2017/18

- **Jef COLRUYT** Administrateur délégué, CEO et COO Services
- **Frans COLRUYT** Administrateur délégué et COO Retail
- **Chris VAN WETTERE** Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
- **Dirk DEPOORTER** Directeur général Retail Partners Colruyt Group
- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)
- **Fabrice GOBBATO** Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organization
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate & Energy et Eoly

2.2. Conseil d'avenir – exercice 2017/18

- **Jef COLRUYT** CEO

2.2.1. Colruyt Group Services

- **Jef COLRUYT** COO Services
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organization
- **Wim MERTENS** Directeur adjoint Relations sociales
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
- **Philip D'HOOGHE** Directeur Customer Communication & Experiences
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate & Energy et Eoly

- **Filip VAN LANDEGHEM** Directeur adjoint Real Estate et DATS 24

2.2.2. Retail

- **Frans COLRUYT** COO Retail
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food

COLRUYT MEILLEURS PRIX

- **Chris VAN WETTERE** Directeur général
- **Guy ELEWAUT** Directeur Marketing stratégique
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur des Achats
- **Martine PAUWELS** Directrice Logistique et Transport
- **Claude ROMAIN** Directeur des Ventes Colruyt
- **Rudi DEWULF** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Ouest
- **Fernando PARLANTE** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest
- **André GIGLIO** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Sud Est
- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Nord

OKAY ET BIO-PLANET

- **Fabrice GOBBATO** Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet

DREAMLAND, DREAMBABY ET COLLISHOP

- **Frans COLRUYT** Directeur général
- **Stéphanie DE BREE** Directrice Dreamland
- **André CERON** Directeur adjoint Logistique et Services administratifs

RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

- **Dirk DEPOORTER** Directeur général
- **Guido SORET** Directeur des Ventes
- **Erik PAPPART** Directeur adjoint Logistique

RETAIL FRANCE (MAGASINS INTÉGRÉS ET AFFILIÉS)

- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)

- **Antonio LOPEZ** Directeur adjoint des Ventes Colruyt (magasins intégrés)
- **Gilles POINSOT** Directeur adjoint Marketing
- **Anthony MEILLER** Directeur adjoint magasins affiliés

FOODSERVICE BELGIQUE

- **Frans COLRUYT** Directeur général Foodservice Belgique

2.3. Modifications intervenues au sein de la direction au cours de la période

Ont été nommés Directeur ou Directeur adjoint ou ont changé de poste de directeur au cours de l'exercice écoulé :

- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/06/2017 (anciennement Manager de division Ventes Dreamland).

Membres de la direction qui ont mis un terme à leur fonction de directeur au sein du groupe et que nous tenons à remercier pour leurs années d'implication et leur contribution appréciée à la croissance durable de Colruyt Group :

- **Gilles POINSOT** Directeur adjoint Marketing Colruyt France jusqu'au 31/08/2017 ;
- **Claude ROMAIN** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix jusqu'au 31/12/2017.

2.4. Modifications intervenues au sein de la direction à l'issue de la période

- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2018 ;
- **Geert ROELS** Directeur des Achats Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2018 ;
- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop à compter du 01/05/2018.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE / ADMINISTRATION DURABLE

1. Déclaration de gouvernance d'entreprise et d'administration durable

9.4

1.1. Code de référence

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées a été publiée au Moniteur Belge le 23 avril 2010. La plupart des nouvelles obligations imposées par la loi étaient d'application à partir de l'exercice 2011/12. Il s'agit principalement de la création d'un Comité de rémunération au sein du Conseil d'administration et des dispositions en matière de rémunération des administrateurs et du topmanagement.

Le Conseil d'administration a décidé de désigner, à partir de la publication de la loi, le code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme référence en matière de gouvernance d'entreprise / administration durable au sein de Colruyt Group. Dans l'intervalle, ce code a été déclaré légalement obligatoire par l'A.R. du 6 juin 2010. Le code a été publié en même temps que l'A.R. du 6 juin 2010 au Moniteur Belge du 28 juin 2010.

Conformément au principe « comply or explain », nous indiquons ci-après les dérogations aux recommandations du Code que Colruyt Group a appliquées au cours de cet exercice. La plupart d'entre elles s'expliquent par le fait que la famille Colruyt est l'actionnaire de référence principal de Colruyt Group. Elle souhaite se consacrer pleinement à l'encadrement de l'ensemble des sociétés du groupe et véhiculer les valeurs de durabilité et d'entrepreneuriat durable. Par ailleurs, l'actionnaire de référence privilégie la stabilité et la vision à long terme au bénéfice à court terme.

Les **dérogations** aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise 2009 pour les sociétés

cotées en bourse sont les suivantes :

- Actuellement, le Conseil d'administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels deux administrateurs indépendants. Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.

Expl
2.3

- Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité. Étant donné que la S.A. Sofina est liée à la famille Colruyt par une convention d'actionnaires, son représentant ne peut pas être considéré comme un « administrateur indépendant », malgré son indépendance effective à l'égard de la famille Colruyt et son ouverture au monde extérieur découlant de l'expérience du holding Sofina, qui est actif dans de nombreux secteurs divers et plusieurs entreprises.

Expl
5.2

- Le Conseil d'administration n'a pas institué de Comité de nomination. Les nominations continuent donc de relever de la compétence de l'ensemble du Conseil d'administration. Les candidats administrateurs sont proposés à l'Assemblée générale par l'ensemble du Conseil d'administration. Les nominations des directeurs se font sur proposition du Président du Conseil de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration. Cette procédure est parfaitement

possible en raison du nombre limité d'administrateurs.

- Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de Korys NV) et Président du Conseil de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Conseil de direction.

Expl
4.7

Le cas échéant, une application stricte des règles en matière de conflits d'intérêts préserve l'ensemble des actionnaires de toute forme d'abus. En outre, le président applique la règle de l'unanimité des voix au sein du Conseil d'administration pour tout(e) décision ou investissement ayant un impact majeur sur l'avenir du groupe.

1.2. Charte 9.1

1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires se tient le dernier mercredi du mois de septembre à 16 h 00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.

Le Conseil d'administration et le commissaire peuvent convoquer l'Assemblée générale et en fixer l'ordre du jour.

L'Assemblée générale doit également être convoquée dans le mois de la requête ou de la demande écrite d'actionnaires

Expl
4.1/4.2/5.3

représentant ensemble au moins un cinquième du capital social.

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi. Un ou plusieurs actionnaire(s) possédant (ensemble) au moins 3 % du capital social et remplissant les formalités légales en vue de la participation à l'assemblée peu(ven)t porter à l'ordre du jour de l'assemblée des sujets à aborder et introduire des propositions de décisions. Les formalités à remplir pour faire acter des points à l'ordre du jour et des propositions doivent être réalisées conformément aux dispositions légales et notifiées à la société au plus tard le 22^e jour précédant l'assemblée.

Chaque action donne droit à une voix. Pour être admis à l'Assemblée, chaque détenteur d'actions doit, avant l'ouverture de la séance, fournir d'une part la preuve de sa qualité d'actionnaire en faisant procéder à l'enregistrement comptable de ses actions au plus tard à la date d'enregistrement, et d'autre part notifier par écrit à la société, au plus tard le sixième jour précédant la date de l'assemblée, son intention d'y participer.

Les actions sont nominatives ou dématérialisées. Les actions nominatives sont inscrites dans le registre des actions de la société et les actions dématérialisées doivent, conformément à l'article 474 du Code des sociétés, être inscrites sur un compte détenu auprès d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation.

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Le mandataire doit être désigné conformément à l'article 20 des statuts. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée.

Les actionnaires qui remplissent les formalités légales en vue d'être admis à l'Assemblée telles que visées à l'article 20 des statuts peuvent, dès que la convocation a été publiée et au plus tard le sixième jour précédant le début de l'assemblée, introduire leurs questions par écrit au siège de la société ou par voie électronique. Ce droit d'interpellation est régi par l'article 20bis des statuts.

L'Assemblée générale ne peut délibérer que sur des points inscrits à l'ordre du jour.

1.2.2. Conseil d'administration 1.1

COMPOSITION

2.1

La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionnariat de la société dans laquelle les actionnaires familiaux, avec l'appui de la S.A. Sofina, sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent ainsi les intérêts de tous les actionnaires.

4.8 / 4.9

Ils préfèrent proposer aux postes d'administrateurs un nombre restreint de représentants bénéficiant de diverses compétences, d'une vaste expérience et d'une solide connaissance de l'entreprise. Les administrateurs forment une petite équipe qui présente la flexibilité et l'efficacité nécessaires pour pouvoir s'adapter à tout moment aux événements et opportunités du marché.

Il n'existe pas de règles statutaires pour la nomination des administrateurs ni pour le renouvellement de leur mandat. Le Conseil d'administration a néanmoins décidé de proposer que le mandat des candidats administrateurs n'excède pas un terme de quatre ans, éventuellement renouvelable.

L'Assemblée générale des actionnaires a le droit exclusif de nommer les administrateurs (et de les révoquer ad nutum).

Actuellement, le Conseil d'Administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences qui soit de nature à soutenir le développement de Colruyt Group.

Le Conseil d'administration compte actuellement trois femmes parmi ses membres et satisfait de ce fait à la loi du 28 juillet 2011 (loi sur les quotas),

qui prévoit qu'à compter de 2017, au moins un tiers des membres du conseil d'administration des entreprises cotées en bourse soient de sexe féminin.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de Korys NV) et Président du Conseil de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Conseil de direction.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre selon un schéma déterminé à l'avance, chaque fois durant les mois de septembre, décembre, mars et juin. Des réunions intermédiaires sont organisées lorsque cela s'avère nécessaire et dans le but de débattre de sujets spécifiques ou de prendre des décisions auxquelles un délai est associé.

Le Conseil d'administration ne peut prendre de décision valable que si la moitié au moins des membres du Conseil est présente ou représentée. Toutes les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité absolue. S'il y a partage, la voix du Président est prépondérante.

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au groupe. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations consolidées relatives à Colruyt Group, également des informations détaillées sur chacune des activités appartenant au groupe et à ses différentes sociétés.

Les points permanents de l'ordre du jour sont notamment l'examen, l'approbation et la publication des résultats financiers annuels et

2.8

Exp 2.2

1.2

semestriels, les prévisions financières, les prévisions en matière d'investissement, les dossiers d'investissement et l'examen des rapports d'activités pour chaque secteur de Colruyt Group. Le Conseil discute des activités telles qu'abordées au sein des Comités d'audit et de rémunération et prend des décisions quant à leurs recommandations. Les administrateurs reçoivent leur dossier au moins cinq jours avant la réunion.

2.7

1.4/5.1 COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En septembre 2006, le Conseil d'administration a constitué un **Comité d'audit** composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Ce comité collabore avec la direction du groupe et avec le commissaire.

d'un administrateur non exécutif. Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 526quater § 5 du Code des sociétés en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus large) des administrateurs et des membres du Conseil de direction. Le Comité de rémunération préparera également chaque année le rapport de rémunération pour le Conseil d'administration. Après avoir été approuvé par l'ensemble du Conseil d'administration, ce rapport de rémunération sera joint à la déclaration de gouvernance d'entreprise. Le commentaire du rapport de rémunération devant l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi que sa communication au conseil d'entreprise, relèvent également des compétences du Comité de rémunération.

Les membres du Comité de rémunération ne reçoivent pas d'indemnité spéciale en tant que membres de ce comité.

Tant le Comité d'audit que le Comité de rémunération ont accompli leur mission sur la base du règlement d'ordre intérieur, qui peut être consulté sur notre site web colruytgroup.com > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires. Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, ces deux comités font rapport de leurs activités et soumettent leurs recommandations à l'approbation du Conseil d'administration. Sur la base d'une évaluation informelle, ces deux comités se penchent chaque année sur leur fonctionnement interne et en font également rapport au Conseil d'administration.

Vu le nombre limité de membres au sein du Conseil d'administration, il n'existe pas à ce jour de Comité de nomination.

RÉMUNÉRATION

Il n'existe aucun protocole relatif à l'exercice de la fonction d'administrateur. Il n'est pas d'usage d'accorder des crédits ou des avances aux administrateurs. Les administrateurs ne reçoivent ni bonus ou formules d'intéressement liées aux actions, ni avantages en nature ou avantages liés à un plan de pension.

En leur qualité de directeurs, les administrateurs exécutifs se voient octroyer les mêmes éléments de

rémunération et avantages que le management exécutif de Colruyt Group.

La rémunération des administrateurs (individuelle) et la rémunération des membres du Conseil de direction (collective) sont publiées dans le rapport de rémunération présenté au point 2.4.

1.2.3. Gestion journalière 2.5/6.1/6.2/6.4/6.5/6.7/6.8

Sous la présidence de Jef Colruyt, le Conseil de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différentes activités commerciales du groupe, ainsi que des directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences et Technics, Real Estate & Energy).

Le Conseil de direction de Colruyt Group détermine la stratégie globale et la ligne d'action au niveau du groupe et assure la coordination entre les différentes activités et les services d'appui du groupe.

Le Conseil d'avenir général se compose de tous les directeurs de Colruyt Group. En sa qualité de plate-forme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement à long terme du groupe et se concerte au sujet de la vision et des objectifs communs de celui-ci.

Les réunions du Conseil de direction et du Conseil d'avenir sont planifiées respectivement toutes les quatre et toutes les huit semaines, et sont placées sous la présidence de Jef Colruyt, Président du Conseil de direction.

Les grandes lignes stratégiques des activités de commerce de détail, d'une part, et des services d'appui, d'autre part, sont dictées lors de réunions de plateau mensuelles.

Il existe pour chaque activité distincte des Conseils d'avenir et, à compter de l'exercice 2017/18, des conseils de domaine généraux contribuant à la définition de la stratégie à suivre dans des thèmes spécifiques comme « le développement durable », « l'innovation », « la politique des prix », « la logistique », « le marketing », « l'achat », « la gestion des informations »,

La SPRL 7 Capital (ayant comme représentante permanente Madame C. De Vrieze) siège au sein du Comité d'audit en la qualité d'administratrice indépendante au sens de l'article 526 du Code belge des sociétés. Madame C. De Vrieze a plusieurs années d'expérience dans le management général et financier et siège en tant qu'administratrice indépendante auprès de diverses autres entreprises.

Les membres du Comité d'audit disposent de l'expérience et des connaissances financières nécessaires pour remplir leur tâche avec minutie.

En général, la mission du Comité d'audit est de surveiller l'exactitude de l'information chiffrée (comptable et financière) de Colruyt Group pour le Conseil d'administration, les actionnaires et les tiers du monde financier ainsi que la notification de ses constatations en la matière au Conseil d'administration. Le fonctionnement du Comité d'audit est également abordé au point 2 de ce chapitre relatif à la gouvernance d'entreprise.

Les membres du Comité d'audit ne reçoivent pas d'indemnité spéciale en tant que membres de ce comité.

En septembre 2011, le Conseil d'administration a également institué un **Comité de rémunération** composé de deux administrateurs indépendants et

« la politique en matière de personnel », etc.

Parallèlement, des réunions de direction bimensuelles/mensuelles sont tenues sous la présidence des directeurs généraux, avec les directeurs des différentes activités et des services de soutien. C'est dans le cadre de ces réunions que sont concrétisées les options prises quant à la politique à suivre.

La gestion journalière de la société est assurée par les administrateurs délégués Jef Colruyt et Frans Colruyt, qui mandatent à leur tour un certain nombre de compétences aux directeurs généraux des enseignes et aux directeurs des services d'appui du groupe (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences et Technics, Real Estate & Energy).

Chaque directeur dont le nom est cité sous le titre « Conseil d'avenir » a pour obligation individuelle de veiller, au sein de sa direction, au respect de toutes les dispositions légales, réglementaires, organiques et conventionnelles et est tenu pour responsable en cas de manquement à celles-ci.

À l'exception de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, les membres du Conseil de direction de Colruyt Group sont liés à leur employeur par un contrat de travail.

1.2.4. Politique de diversité

Colruyt Group s'emploie à appliquer le nouvel article 96 §2 6° du Code des sociétés, tel que modifié par la loi du 3 septembre 2017, qui a transposé dans le droit belge la directive européenne 2014/95 du 22 octobre 2014 concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par les grandes entreprises.

Colruyt Group applique le principe général d'égalité, qui voit tout collaborateur être sélectionné et encadré tout au long de sa carrière sur la base, entre autres, de ses compétences et de ses talents. En ce sens, notre politique de diversité est inscrite dans nos gènes et part d'une de nos valeurs fondamentales, à savoir le « respect ».

Le groupe est convaincu que la diversité des collaborateurs (âge, sexe, milieu culturel, expérience professionnelle...) constitue une valeur ajoutée absolue pour une entreprise agile et en pleine croissance. Une entreprise qui entreprend également au sein d'une société qui fait la part belle à la diversité. Nous essayons de mettre en œuvre ce principe au sein de l'ensemble de l'organisation, en ce compris dans les équipes de direction.

L'ambition de constituer des équipes aussi diverses que possible à tous les niveaux dirigeants accroît la qualité du leadership et contribue ainsi de manière inhérente à la réalisation de la stratégie du groupe. Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017, deux nouvelles administratrices ont été nommées, à savoir Hilde Cerstelotte, représentante permanente de Korys Business Services I NV, et Chantal De Vrieze, représentante permanente de 7 Capital SPRL, en la qualité d'administratrice indépendante. L'administratrice indépendante Astrid De Lathauwer, représentante permanente d'ADL GCV, en faisant déjà partie précédemment, le Conseil d'administration compte à présent un tiers de membres féminins. Pour ce qui est du Conseil de direction, il compte un membre féminin depuis octobre 2015.

Pour de plus amples informations relatives à la diversité au sein de Colruyt Group et aux informations non financières à communiquer obligatoirement, nous renvoyons au rapport de durabilité 2017/18 distinct disponible par voie électronique sur colruytgroup.com.

1.2.5. Affectation du résultat - politique en matière de dividendes

L'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, décider d'utiliser tout ou partie du bénéfice distribuable pour la constitution d'une réserve libre ou un report à l'exercice suivant.

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action au moins proportionnellement à l'augmentation du bénéfice réalisé par le groupe. Bien qu'il ne s'agisse pas

d'une règle immuable, au moins un tiers du bénéfice économique du groupe est distribué chaque année sous la forme de dividendes et tantièmes.

Selon les dispositions statutaires, au moins 90% des bénéfices distribués (hors la participation aux bénéfices des travailleurs) sont destinés aux actionnaires et maximum 10% aux administrateurs.

1.2.6. Actionnaires / actions

1.8/8.4/8.8/8.11

DÉCLARATION DE TRANSPARENCE

Tout actionnaire possédant au moins 5% des droits de vote doit se conformer à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, à l'arrêté royal du 14 février 2008 et au Code des Sociétés.

Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application. À cet effet, les intéressés doivent envoyer une déclaration à l'Autorité des Services et Marchés financiers (FSMA) et à la société.

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport annuel de la société et sur le site colruytgroup.com > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

Il ressort de la dernière déclaration de transparence qu'il existe au sein de la structure d'actionnariat un groupe d'actionnaires de référence. La famille Colruyt, Colruyt Group et la S.A. Sofina sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce, en vertu de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES – MESURES VISANT À PRÉVENIR LES ABUS DE MARCHÉ ET L'UTILISATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

3.4/3.6/3.7

La S.A. Éts Fr. Colruyt a élaboré un règlement transactionnel qui prévoit des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées. Ce règlement a été adapté à la suite de l'entrée en vigueur du règlement sur les abus de marché en date du 3 juillet 2016.

En ce qui concerne les transactions pour compte propre, par les administrateurs et les autres personnes investies d'une responsabilité en tant que dirigeants, sur les actions de la société ou les dérivés ou d'autres instruments financiers présentant un lien avec la société, le Conseil d'administration de la S.A. Éts Fr. Colruyt a défini toute une série de règles régissant l'exécution de telles transactions et la publicité dont elles doivent faire l'objet (ci-après désignées sous le terme « règlement des transactions »).

Le règlement des transactions s'applique aux membres du Conseil d'administration, du Conseil de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la S.A. Éts Fr. Colruyt et de ses filiales, qui de par leur fonction ou leur emploi au sein de Colruyt Group, ont régulièrement ou occasionnellement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action, accès à des informations privilégiées (ci-après dénommés « initiés »).

Les initiés de la S.A. Éts Fr. Colruyt et de ses filiales font l'objet d'une interdiction absolue d'utiliser des informations privilégiées ou de les communiquer à des tiers.

La S.A. Éts Fr. Colruyt a désigné un surveillant en interne chargé du contrôle du respect de ce règlement des transactions. Sauf avis contraire, le surveillant est le secrétaire du Conseil d'administration. Sa tâche consiste notamment à établir et à tenir à jour la liste des initiés, à participer à la détermination des périodes fermées et périodes d'interdiction, à vérifier les transactions, à délivrer les autorisations (clearing), etc.

La S.A. Éts Fr. Colruyt a prévu dans son règlement transactionnel un certain nombre de périodes durant lesquelles les transactions en instruments financiers sont interdites. Les périodes pendant lesquelles aucune transaction en actions ne peut intervenir sont déterminées par le CFO. En outre, le surveillant dispose de la possibilité d'insérer des périodes d'interdiction supplémentaires pendant toutes les périodes autres que celles

considérées comme sensibles, lorsque des personnes ont connaissance d'informations sensibles qui n'ont pas encore été publiées. Les initiés reçoivent régulièrement des notifications écrites leur rappelant l'existence de périodes fermées et de périodes d'interdiction ainsi que les obligations légales et administratives en découlant ayant trait à l'utilisation abusive ou à la diffusion non autorisée de ces informations confidentielles.

En dehors des périodes d'interdiction, les collaborateurs-clés doivent informer le surveillant avant de procéder à une transaction en instruments financiers de la société. Pour les membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction, le règlement des transactions prévoit en outre l'obligation d'informer le surveillant de toute intention d'acquérir ou d'aliéner directement ou indirectement des instruments financiers. Une fois la transaction effectuée, les administrateurs et les membres du Conseil de direction doivent également en informer le surveillant par écrit.

Toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeant au sein de la S.A. Éts Fr. Colruyt et/ou de ses filiales et, le cas échéant, les personnes qui leur sont très proches, informent l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) des transactions en actions, dérivés ou autres instruments financiers apparentés de la société, effectuées en leur nom (ou pour leur compte).

Enfin, la S.A. Éts Fr. Colruyt tient à jour, conformément à la loi du 2 août 2002 et à l'arrêté royal du 5 mars 2006, des listes des travailleurs ou des personnes qui travaillent pour elle et/ou pour ses filiales dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation similaire, et qui d'une manière ou d'une autre ont accès à des informations privilégiées, régulièrement ou sporadiquement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action. Toute personne dont le nom figure sur la (les) liste(s) en est informée et est priée de lire et de signer le règlement des transactions. Ce faisant, elle reconnaît être informée de son statut d'initié et tenir compte des obligations légales et administratives en découlant

en ce qui concerne ces informations privilégiées.

1.2.7. Informations destinées aux actionnaires

1.7/8.1/8.2/8.3/8.6

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site colruytgroup.com > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires. Toute personne intéressée peut s'inscrire auprès de la société à des alertes e-mail pour être automatiquement avertie à chaque adaptation du site ou publication sur le site de nouvelles informations financières.

2. Événements pendant l'exercice

9.3

2.1. Comité d'audit

François Gillet est le président du Comité depuis sa création en 2006. À l'issue de l'Assemblée générale de fin septembre 2017, Wim Colruyt, administrateur non exécutif, et Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de 7 Capital SPRL, ont succédé à Piet Colruyt, administrateur non exécutif, et à Willy Delvaux, administrateur indépendant et représentant permanent de Delvaux Transfer SPRL, en tant que nouveaux membres permanents.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit a été publié sur notre site colruytgroup.com > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 9 juin 2017, le 15 septembre 2017, le 1^{er} décembre 2017 et le 16 mars 2018. Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion.

Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Le commissaire a également été chaque fois entendu au sujet de son audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule gestion des risques (audit interne) de Colruyt Group a également toujours rédigé un rapport trimestriel pour le Comité d'audit.

Les recommandations et conclusions du Comité d'audit constituent un point fixe à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration.

2.2. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué en septembre 2011. Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante et représentante permanente d'ADL GCV, remplit le rôle de présidente du Comité depuis sa création. Depuis l'Assemblée générale de fin septembre 2017, Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de

7 Capital SPRL, et Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de Korys Business Services I NV, font également partie du Comité de rémunération. Elles succèdent à Wim Colruyt, administrateur non exécutif, et à Willy Delvaux, administrateur indépendant et représentant permanent de Delvaux Transfer SPRL, en tant que nouveaux membres.

Ce Comité a publié son règlement d'ordre intérieur sur notre site colruytgroup.com > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 9 juin 2017, le 15 septembre 2017, le 1^{er} décembre 2017 et le 16 mars 2018. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%.

Ces réunions avaient pour principal objectif de définir, de formaliser et d'évaluer la politique de rémunération globale du groupe sur proposition du Président du Conseil de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé les éléments fixes et variables de la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et du COO Retail (Frans Colruyt).

Par ailleurs, le Comité a formulé des propositions ayant trait à la rémunération des membres du Conseil d'administration. Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.4. La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 8 juin 2018.

La cellule « Compensation and benefits » de la direction People & Organization a apporté son soutien au Comité lors de chaque réunion.

2.3. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice quatre réunions ordinaires, à savoir les 15 et 16 juin 2017, les 21 et 22 septembre 2017, les 7 et 8 décembre 2017 et les 22 et 23 mars 2018. Les trois premières réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. Comme le veut la tradition, la réunion de mars 2018 s'est tenue à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). Les administrateurs y ont reçu un aperçu des activités en France et y ont rencontré la direction locale. Ils se sont également rendus dans quelques magasins Colruyt. Les réunions de juin et décembre ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les résultats semestriels et annuels.

Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 100% en juin 2017, 96% en septembre 2017, 100% en décembre 2017 et 100% en mars 2018.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu les séances supplémentaires suivantes :

- le 27 septembre 2017 en vue de délibérer et de décider du programme de rachat d'actions propres à concurrence de maximum EUR 350 millions maximum étalé sur deux ans maximum (le taux moyen de présence à cette réunion supplémentaire était de 78%) ;
- le 25 octobre 2017 en vue de délibérer et de décider de l'acquisition d'une participation minoritaire dans Newpharma, un acteur en ligne belge proposant des produits de parapharmacie et en délivrance libre (le taux moyen de présence à cette réunion supplémentaire était de 89%) ;
- le 24 janvier 2018 en vue de se prononcer sur le nouveau plan stratégique de Colruyt Group (l'ensemble des administrateurs ont assisté à cette séance).

7.3

Informations relatives aux principes généraux de la politique de rémunération**ADMINISTRATEURS**

Le Comité de rémunération a choisi d'accorder une rémunération fixe (émoluments) pour le mandat d'administrateur indépendamment du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités.

CONSEIL DE DIRECTION

7.9

Un principe de base dans la rémunération des membres du Conseil de direction est l'application d'un salaire de base équitable s'alignant sur les pratiques d'un éventail pertinent d'entreprises, et d'un salaire variable dépendant des résultats de l'entreprise et des prestations individuelles. Cette rémunération est complétée d'une assurance groupe conforme au marché, d'une assurance invalidité et d'une assurance hospitalisation. Le package salarial est complété d'une voiture de société et d'une indemnité forfaitaire. Les entreprises dont les pratiques de rémunération sont consultées incluent tant des grandes entreprises belges que des entreprises étrangères exerçant des activités d'envergure en Belgique, qui sont suffisamment comparables à Colruyt Group en termes de taille et de complexité.

Un autre principe fondamental dans la rémunération des membres du Conseil de direction, qui à ce jour sont tous basés en Belgique, est l'application d'un certain nombre de principes en vigueur pour tous les collaborateurs du groupe en Belgique. C'est ainsi qu'ils reçoivent tous une participation aux bénéfices telle que visée dans la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi qu'un avantage non récurrent lié aux résultats tel que défini dans la loi du 20 décembre 2007.

Pour terminer, la rémunération des membres du Conseil de direction est composée de manière à permettre au groupe de garantir le recrutement et la rétention de directeurs compétents.

Hormis la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, les administrateurs n'ont pas fait mention d'autres situations susceptibles d'induire un conflit d'intérêts. Les rémunérations fixe et variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt ont été abordées et finalisées par le Comité de rémunération et approuvées par le Conseil d'administration en l'absence chaque fois des deux intéressés, qui n'ont pris part ni aux délibérations ni à la décision. Le résultat de ces décisions est décrit dans le rapport de rémunération.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a confronté les réalisations des différentes activités opérationnelles aux ambitions et aux objectifs du plan stratégique de Colruyt Group. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration ont pu faire part de leurs observations dans le cadre d'un exercice sur la vision en vue de se prononcer sur un nouveau plan stratégique de Colruyt Group qui sera finalisé fin 2018. Enfin, lors de chaque réunion, le Conseil d'administration a évalué sur base permanente la collaboration interne, mais également les interactions avec les Comités d'audit et de rémunération, au regard de la mission et des valeurs du groupe.

7.1
/7.2**2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2017/18****Introduction**

Le Comité de rémunération a formulé des recommandations au sujet du niveau des rémunérations des administrateurs, y compris celle du Président du Conseil d'administration. Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale.

Le Comité de rémunération a soumis à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO et, sur proposition du Président du Conseil de direction, des recommandations concernant la rémunération des autres membres du Conseil de direction.

Informations relatives à la rémunération des membres du Conseil d'administration

7.7/7.8

ÉMOLUMENTS

Tous les administrateurs du groupe reçoivent des émoluments en guise de rémunération de leur mandat. Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de maintenir les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 2017/18 au même niveau que ceux de l'exercice 2016/17.

Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2017/18 ⁽¹⁾

Korys NV (ayant comme représentant permanent Jef Colruyt) ⁽²⁾	EUR 273.000
Korys Business Services III NV (ayant comme représentant permanent Piet Colruyt – fin du mandat à l'Assemblée générale de septembre 2017)	EUR 45.500
Korys Business Services I NV (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte) ⁽³⁾	EUR 45.500
Korys Business Services II NV (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt)	EUR 91.000
François Gillet	EUR 91.000
Jef Colruyt	EUR 91.000
Frans Colruyt	EUR 91.000
Wim Colruyt	EUR 91.000
Delvaux Transfer SPRL (ayant comme représentant permanent Willy Delvaux, administrateur indépendant – fin du mandat à l'Assemblée générale de septembre 2017)	EUR 45.500
ADL GCV (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante)	EUR 91.000
7 Capital SPRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze, administratrice indépendante) ⁽³⁾	EUR 45.500
TOTAL	EUR 1.001.000

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Korys NV, qui contrôle 52,03% des actions de concert à la fin mars 2018, assume le rôle de la présidence du Conseil d'administration ayant comme représentant permanent Jef Colruyt.

(3) Nommée à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017.

7.4

Informations relatives à la composition des rémunérations variables du Président du Conseil de direction et des autres membres du Conseil de direction

Le CEO fait office de Président du Conseil de direction. Pour le CEO, la variabilité du salaire en fonction de l'objectif représente 85% du salaire de base.

7.11

Pour les autres membres du Conseil de direction, la rémunération variable en fonction de l'objectif représente :

- 75% du salaire de base pour le COO Retail ;
- la moitié du salaire de base pour les autres membres du Conseil de direction.

L'ensemble du salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif.

Le salaire variable des membres du Conseil de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions, à l'exception de celle à laquelle ils peuvent prétendre dans le cadre du plan de participation aux bénéfices. Le Conseil d'administration souhaite de cette manière exclure toute incitation à un comportement spéculatif.

Une partie de la rémunération variable des membres de la direction se compose de la participation aux bénéfices qui leur est octroyée sur la base du plan de participation aux bénéfices en vigueur pour l'exercice concerné. Elle est versée en espèces ou en actions, sans décote, au choix du membre de la direction. Au cours de l'exercice 2017/18, 190 actions ont été acquises par le biais du plan de participation aux bénéfices.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux exercices à venir par rapport à l'exercice rapporté.

Il n'existe aucun régime permettant un droit de répétition au profit de la société pour une rémunération variable octroyée sur la base de données financières erronées.

Le salaire variable du CEO et des autres membres du Conseil de direction est déterminé pour 70% par des **critères**

collectifs reposant sur le bénéfice d'exploitation de Colruyt Group.

Ce salaire variable est en outre déterminé pour les 30% restants par des **critères individuels**, et en particulier :

- participation à la création de la mission et de la vision du groupe ;
- détermination et mise en œuvre de la stratégie ;
- développement du potentiel ;
- soutien et promotion de la culture d'entreprise ;
- d'autres critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, la rotation du personnel, le teambuilding, la serviabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

Les critères de prestation individuels sont définis par individu lors d'une concertation annuelle avec le Président du Conseil de direction. En cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membre(s) de la direction, le Président du Conseil de direction peut encore avoir recours à une enveloppe supplémentaire en sus du montant variable susmentionné.

La hauteur du salaire variable de chaque membre de la direction est définie comme suit en fonction de leur évaluation individuelle :

- Si le membre de la direction a réalisé moins de la moitié des critères de prestation individuels :
 - le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
 - mais aucun salaire variable individuel ne sera attribué.
- Si le membre de la direction a réalisé à moitié les critères de prestations individuels :
 - le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
 - le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels peut être octroyé à moitié.
- Si le membre de la direction a réalisé plus de la moitié des critères de prestation individuels :
 - le salaire variable collectif peut être octroyé à 100% ;
 - le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels ne peut être octroyé qu'au prorata des critères réalisés.

Si l'EBIT du groupe descend en dessous d'un certain seuil, il ne sera plus attribué aucun salaire variable, sur proposition du Conseil d'administration.

Le CEO et les membres du Conseil de direction font l'objet d'une évaluation annuelle, qui est réalisée au cours des premiers mois suivant la fin de l'exercice. Cette évaluation porte non seulement sur l'exercice écoulé, mais aussi sur l'évolution des objectifs de prestation individuels au cours des trois dernières années.

L'Assemblée générale extraordinaire du 13 octobre 2011 a décidé de faire valoir l'autorisation prévue à l'article 520ter du Code des sociétés et de renoncer explicitement à l'application du régime en matière d'acquisition définitive des actions et options sur actions, ainsi qu'au régime prévoyant l'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable à toutes les personnes relevant du champ d'application de ces dispositions. L'article 13 des statuts a été modifié à cette fin. La société ne sera donc pas tenue aux restrictions visées à l'article 520ter du Code des sociétés en matière d'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable au management exécutif.

Informations relatives à la rémunération totale du Président du Conseil de direction et des autres membres du Conseil de direction

CEO (PRÉSIDENT DU CONSEIL DE DIRECTION)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2017/18 des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 633.000
Rémunération variable en espèces	EUR 537.454
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 113.940
Autres composantes	EUR 7.920
Total	EUR 1.292.314

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2017/18 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2016/17, a diminué

7.12
/
7.14

7.12
/
7.15

par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2016/17. Cette diminution s'explique principalement par la baisse du bénéfice d'exploitation de l'exercice 2016/17.

AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Conseil de direction se compose globalement, pour l'exercice 2017/18, des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 2.457.606
Rémunération variable en espèces	EUR 1.508.381
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 321.809
Autres composantes	EUR 32.400
Total	EUR 4.320.196

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet.

Le Conseil de direction n'a pas accueilli de nouveaux directeurs par rapport à l'exercice précédent. Aucun directeur n'a par ailleurs quitté ce Conseil. Les montants sont supérieurs à ceux de l'exercice précédent étant donné qu'à ce moment, les rémunérations de plusieurs directeurs n'ont été calculées qu'au prorata. Les rémunérations comparables des directeurs, qui étaient membres du Conseil de direction sans interruption au cours de cet exercice et de l'exercice précédent, ont augmenté de 2%. Le salaire de base a connu une hausse de 4% en raison principalement de l'indexation et d'augmentations liées aux CCT collectives (+ 2,5% chacune en moyenne). La rémunération variable a diminué de 2% en raison principalement de la baisse du bénéfice d'exploitation au cours de l'exercice 2016/17.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2016/17.

À l'exception de Frans Colruyt, COO Retail, tous les membres du Conseil de direction sont repris dans l'aperçu ci-dessus en tant que salariés. Colruyt Group s'acquitte sur leurs salaires bruts des cotisations en faveur de l'ONSS.

La valeur des actions attribuées aux membres du Conseil de direction dans le cadre du plan de participation aux bénéfices est intégrée au calcul ci-dessus. Ces actions sont bloquées pendant une période de deux ans.

7.13

INFORMATIONS RELATIVES AUX INDEMNITÉS DE DÉPART

Les directeurs qui sont membres du Conseil de direction et qui sont liés à leur employeur par un contrat de travail n'ont conclu aucune convention contractuelle individuelle avec Colruyt Group en ce qui concerne leur indemnité de départ.

7.18

3. Gestion des risques et contrôle interne

3.1. Généralités

Colruyt Group aspire à mener une « politique d'entreprise durable ». Cette politique se traduit concrètement dans les objectifs stratégiques et opérationnels du groupe et de chaque division d'entreprise au sein du groupe. Dans le cadre de la gestion d'entreprise normale, le groupe est exposé à plusieurs risques qui peuvent affecter les objectifs précités ou empêcher leur réalisation. La maîtrise de ces risques est une tâche essentielle de chaque membre de la direction, et ce, dans son domaine de travail. Afin de soutenir la direction, le groupe a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques visant à offrir une certitude raisonnable dans les domaines suivants :

- réalisation des objectifs stratégiques ;
- efficacité et efficience des processus opérationnels ;
- fiabilité de l'information financière ;
- conformité à la législation et à la réglementation en vigueur.

Cette partie du rapport annuel aborde

les principales caractéristiques de ces systèmes ainsi que les risques les plus pertinents pour le groupe.

Pour la mise en place de ces systèmes de gestion des risques, le groupe s'est inspiré des principes du cadre de référence COSO.

3.2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du groupe constitue la base de toutes les autres composantes des systèmes de gestion des risques et est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé (le « modèle organisationnel » du groupe)

et contribuent dans le cadre du « savoir-faire » et de l'« esprit d'entreprendre » à une approche consciente des risques lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions.

Concrètement, l'environnement de contrôle du groupe comprend notamment les éléments suivants :

- la transmission et l'expérience des valeurs du groupe (« bain des valeurs »), des codes de conduite et des cadres de direction ;
- le style de leadership et la fonction d'exemple du management ;
- une culture de l'efficacité des coûts ;
- la définition de la délégation et des responsabilités (« matrice décisionnelle » et « tableau de compétences ») ;
- la garantie de l'expertise de nos collaborateurs (descriptions de rôles, processus de sélection, gestion des compétences par le biais d'entretiens d'évolution et de plans de formation).

1.2 3.2.2. Processus de gestion des risques

A. CONTEXTE ET OBJECTIF

Colruyt Group a développé un système global de gestion des risques qui repose sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom « Coris » (Colruyt Group Gestion des Risques). Les principaux objectifs sont d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs, d'une part, et d'inventorier les risques auxquels le groupe est exposé pour ensuite pouvoir les maîtriser, d'autre part. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'esprit d'entreprendre repose sur la prise de risques. À cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. Toutes les activités du groupe ont suivi le trajet Coris, tel que décrit ci-après, et il est procédé régulièrement à une mise à jour.

B. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le groupe dans son ensemble est divisé en quelque 31 domaines opérationnels et d'appui. Chaque domaine doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes :

- identification du risque
- analyse et évaluation du risque
- réponse au risque (mise en place de mesures de gestion supplémentaires si nécessaire), monitoring et adaptation.

L'ensemble du processus est coordonné et facilité par le département Gestion des risques en concertation avec le Conseil de direction. Un compte rendu trimestriel est établi à ce sujet au Conseil de direction et, par le biais du Comité d'audit, au Conseil d'administration.

Les principaux risques liés aux activités de Colruyt Group sont présentés dans un univers de risques divisé en cinq catégories :

- Risques stratégiques : comme la dynamique de marché, l'administration, la planification et l'affectation des ressources, les initiatives importantes, les acquisitions et la communication ;
- Risques opérationnels : ceux-ci incluent le marketing et la vente, l'achat, les stocks et la production, le personnel

et l'organisation, les technologies de l'information, les actifs non courants et le vol ;

- Risques financiers : il s'agit des risques liés aux marchés financiers (intérêts, devises, matières premières), à la liquidité et au crédit, à la structure de capital, à la comptabilité et à l'information financière ;
- Risques juridiques : déontologie (éthique, fraude), risques légaux et réglementation ;
- Risques de force majeure : catastrophes naturelles, incendie, actes de terrorisme et coupures de courant.

Afin de pouvoir attribuer de manière cohérente un score de risque aux risques identifiés, des échelles ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact ». L'échelle de l'impact est basée sur la propension au risque que le Conseil d'administration a déterminée pour le groupe. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque domaine du groupe, les risques étant qualifiés d'élevés, moyens ou faibles. Les risques élevés font l'objet d'une réponse : cette réponse consiste en un plan d'action visant à réduire le score de risque au dessous des seuils de tolérance définis. Les risques moyens et faibles font également l'objet d'une surveillance.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques du domaine concerné avec une indication de la tolérance de risque et des KRI (Key Risk Indicators) pertinents. Par ailleurs, chaque risque est attribué à un propriétaire de risque qui est responsable de la mise en place et de l'implémentation des plans d'action ainsi que de la surveillance et du suivi de ses risques. Pour chaque domaine est désigné un coordinateur de risques qui administre le registre des risques et en assure le suivi, et qui entretient la gestion des risques au sein du domaine.

Les membres de la direction ont pour mission d'inclure la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

3.2.3. Mesures en matière de gestion des risques et de contrôle interne

A. GÉNÉRALITÉS : PROCESSUS ET APPROCHE SYSTÉMATIQUE

Les risques sont pris en charge par le biais des mesures de gestion et des contrôles internes intégrés au sein des processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement ; pour les processus et systèmes existants, les nouveaux risques sont maîtrisés par le biais de l'introduction de mesures et contrôles internes additionnels (optimisation des processus et systèmes). Le département Business Processes & Systems soutient l'organisation et l'optimisation des processus et systèmes et donc par la même occasion l'intégration dans ces derniers de mesures de gestion et de contrôles internes, tandis que les responsables de processus sont propriétaires des risques et sont donc investis de la responsabilité finale de la « maîtrise » de leur processus.

B. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE GESTION DE COLRUYT GROUP

Risques stratégiques

- *Risques afférents à la dynamique de marché*

Un risque stratégique important du groupe a trait à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts. Étant donné que Colruyt Meilleurs Prix veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du groupe. Le groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.

- *Risques liés à l'expansion*

Le groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie de rachats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des reprises qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales,

le groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux rachats en recourant à un processus de reprise formalisé incluant un travail rigoureux de « Due Diligence ».

Risques opérationnels

- *Risques d'approvisionnement (Supply Chain)*

La continuité de l'approvisionnement des centres de distribution et des magasins du groupe est d'une importance cruciale pour la réalisation de nos objectifs en termes de résultats. Afin de réduire les risques d'approvisionnement, le groupe aspire à une relation transparente et sur le long terme avec tous ses fournisseurs. Par ailleurs, aucun fournisseur ne dispose d'une position dominante qui pourrait mettre l'approvisionnement en péril. Enfin, les problèmes de pénurie ou d'approvisionnement peuvent être pris en charge au sein du réseau du groupement d'achat AgeCore. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités. Afin de prévenir le plus possible ce risque, le groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis.

- *Risques liés aux ressources humaines*

Le groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif contribue à la croissance et au développement de l'entreprise. Des actions sociales au sein ou en dehors de notre organisation peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des activités du groupe, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services d'appui peuvent s'en trouver temporairement perturbés. Colruyt Group tente de minimiser ce risque en pratiquant une stratégie de communication ouverte et transparente à l'égard de tous les collaborateurs et partenaires sociaux.

- *Risque lié à l'informatique*

Le groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques, à savoir l'infrastructure, les réseaux, les systèmes d'exploitation, les applications et les bases de données. Bien que la maintenance de ces systèmes soit assurée par une équipe de spécialistes expérimentés, une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le groupe. Le groupe tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de copie et de backup, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation.

Risques financiers

- *Information financière*

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus d'information financière sont décrits en détail au paragraphe 3.3. ci-dessous.

- *Risque lié aux devises, aux intérêts, au crédit et à la liquidité*

Vu la nature et l'organisation des activités, le groupe n'est, à l'exception du risque de crédit, exposé que dans une mesure restreinte à ces risques financiers, qui sont décrits plus en détail dans les « Commentaires des comptes annuels consolidés » sous le chapitre intitulé « Risques liés aux instruments financiers ».

Risques juridiques

- *Risques liés à la responsabilité des produits*

La production, l'emballage et la vente de produits alimentaires ou d'autres marchandises peuvent impliquer des risques en termes de responsabilité des produits, des reprises et/ou des obligations de remplacement. Les produits peuvent être pollués, infectés ou défectueux et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le groupe. De ce fait, le groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si les actions en matière de responsabilité des produits ne sont pas couronnées de succès, le groupe peut souffrir dans ce contexte de l'impact sur sa réputation

induit par un sinistre. Le groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits. Le groupe est également lui-même actif dans le domaine de la sécurité alimentaire et soumet à des contrôles de qualité approfondis les produits destinés à la vente, sans parler de sa collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de la mise en place de programmes visant à surveiller en permanence la qualité. En ce qui concerne les articles non-food, le groupe exige que ses fournisseurs se conforment aux obligations de reprise et/ou de remplacement convenues au préalable.

- *Risques liés à la responsabilité en matière d'environnement*

D'une manière générale, le groupe peut toujours être tenu pour responsable de la réparation d'un dommage environnemental accidentel, peu importe que ce dommage ait été causé par le groupe ou par un propriétaire ou locataire antérieur. Le groupe a conclu des polices d'assurance pour ce type de risques. En ce qui concerne ses activités de station de carburant, le groupe se conforme aux obligations de contrôle imposées par la loi et procède en plus à des contrôles additionnels permettant de détecter à temps toute pollution. Pour les pollutions constatées, un plan d'assainissement est établi immédiatement.

- *Risques de régulation*

Le groupe est soumis aux lois et réglementations en vigueur dans chaque pays dans lequel il déploie des activités ainsi qu'à la législation et à la réglementation imposées par l'Union européenne. Étant coté sur Euronext Bruxelles, le groupe est soumis à la législation belge et européenne en matière de gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. À la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres.

Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des

activités peuvent avoir une influence sur le résultat de Colruyt Group. Dans la mesure du possible, le groupe tente de réagir de manière proactive à ces changements en adoptant une attitude innovante et progressiste. Le meilleur exemple est la législation environnementale, dans le cadre de laquelle nous allons déjà au-devant de l'éventuel renforcement des contrôles des émissions en investissant de manière proactive dans l'énergie solaire et l'énergie éolienne. Pour le reste, les changements de la législation fiscale, tant positifs que négatifs, peuvent influencer les bénéfices du groupe. Afin de maîtriser les risques de régulation, le groupe a mis en place les centres de compétences et activités de compliance requis.

- **Concurrence**

Un certain nombre de nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et implémentées depuis 2007 afin de contrôler la conformité du groupe à la réglementation en matière de concurrence.

- **Risques de santé et de sécurité**

Les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel sont couverts par le biais de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Par ailleurs, le groupe aspire à prévenir le plus possible les incidents de santé et de sécurité en mettant en place de vastes programmes de sécurité et de prévention.

- **Risques de corruption**

Au vu de la taille de l'entreprise et de son modèle d'activité actuel, le groupe s'expose à des risques de corruption, principalement dans le cadre des flux d'achats. Un certain nombre de mesures de gestion ont été mises en œuvre au sein du groupe afin de maîtriser au mieux ce risque. De plus amples détails sont disponibles à ce propos dans le rapport de durabilité.

Risques de force majeure

- **Incendie, catastrophes naturelles, actes de terrorisme, actes de malveillance**

Le groupe gère ces risques par la combinaison d'une assurance externe et d'une couverture propre par l'intermédiaire de sa compagnie

de réassurance Locré. Le groupe base cette décision sur le niveau de ses programmes de sécurité et de prévention, d'une part, et sur le coût de la couverture externe, d'autre part. L'assurance externe est par ailleurs toujours utilisée en cas d'obligation légale. L'objectif de ce programme de réassurance est de garantir la flexibilité permanente de son programme de gestion des risques et d'en optimiser le coût en fonction des risques. Quant aux dommages aux bâtiments et aux interruptions d'activités à la suite d'un incendie, d'une explosion ou d'autres risques, le groupe tente de les éviter le plus possible par le biais de programmes de sécurité incendie et de prévention.

- **Black-outs et coupures de courant**

Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages. Pour le reste, le groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans et moyens de dérivation en cas d'incident.

3.2.4. Information et communication

Afin de permettre aux collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au sein du groupe d'exercer leur fonction comme il se doit et de prendre leurs responsabilités, le groupe dispose de flux d'information et de communication étendus et à la pointe de la technologie. Il peut s'agir de données transactionnelles devant soutenir le traitement des transactions individuelles, mais aussi d'informations opérationnelles et financières ayant trait à la performance des processus et activités, allant du niveau d'un service au niveau du groupe. Le principe général veut que les collaborateurs reçoivent les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs tâches, tandis que les supérieurs hiérarchiques reçoivent les données relatives aux éléments sur lesquels ils ont un impact. Les principaux flux d'informations de gestion résident dans le compte rendu cockpit, qui évalue la réalisation des principaux KPI financiers et opérationnels par rapport aux prévisions :

- tableaux de bord financiers : chiffre d'affaires, bénéfice brut, charges

salariales, autres charges directes et indirectes et amortissements, EBIT et EBITDA ;

- compte rendu opérationnel : compte rendu détaillé au sujet du chiffre d'affaires, du bénéfice brut, des charges salariales, de la contribution des magasins, de la productivité des magasins ;
- compte rendu de projets en vue du suivi des projets.

3.2.5. Monitoring

Le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques par le biais du Comité d'audit. À cette fin, le Comité d'audit recourt aux informations fournies par les auditeurs externes et entre en interaction avec la cellule Gestion des risques (audit interne). Celle-ci établit un compte rendu trimestriel des activités et résultats atteints.

Tant l'audit externe que la gestion des risques servent à évaluer l'organisation et le fonctionnement des contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes, et ce, partant de leur perspective respective : pour l'audit externe, l'objectif poursuivi est la certification des comptes annuels du groupe, tandis que pour la gestion des risques, il s'agit plutôt de maîtriser les risques inhérents aux processus et leurs potentielles retombées.

La surveillance journalière est exercée par la direction elle-même sur la base de la supervision, de l'analyse et du suivi des informations visées au paragraphe précédent, du suivi des rapports d'exception et du contrôle exercé dans le contexte du trajet Coris (Key Risk Indicators). Si nécessaire, des actions sont entreprises pour rectifier le tir. Généralement, c'est le responsable du processus qui assume cette tâche de surveillance. Les analystes opérationnels remplissent dans ce cadre un rôle de signalisation et de consultance vis-à-vis des responsables opérationnels.

3.3. Gestion des risques et contrôle interne dans le cadre du processus d'information financière

Un compte rendu tardif ou erroné des

chiffres financiers peut avoir un lourd impact sur la réputation de Colruyt Group. Afin de garantir la qualité et la ponctualité des chiffres financiers produits et rapportés, le groupe a mis en place les mesures de gestion et contrôles internes suivants :

3.3.1. Processus de clôture

Alors que la comptabilité fait l'objet d'une clôture mensuelle, principalement au profit du compte rendu de gestion, les chiffres financiers du groupe sont consolidés quatre fois par an selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les étapes à suivre et la ligne du temps pour chacune d'elles, les chiffres à fournir et les autres informations, ainsi que les rôles et les responsabilités et l'interaction des divers acteurs au sein du processus. Le processus est surveillé et suivi par un coordinateur de clôture, qui n'est lui-même pas impliqué en aucune autre manière dans le processus. Après chaque clôture, le processus est évalué et si nécessaire adapté. Lors de la clôture semestrielle et annuelle, le processus prévoit aussi à intervalles réguliers une

mise en concordance avec les auditeurs externes. Afin de soutenir le processus de clôture, un manuel consacré au compte rendu a été créé et une cellule de compétences IFRS mise en place.

3.3.2. Surveillance de la qualité des chiffres fournis

Le processus de clôture passe par divers départements tels que : Comptabilité, Financial Controlling, Consolidation et Investor Relations, ces 2 derniers dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque département procède dans le respect de la séparation des fonctions à des contrôles de qualité, tant sur les chiffres obtenus à l'étape précédente du processus que sur les chiffres qu'il a lui-même produits. Ces contrôles de qualité ont principalement trait aux correspondances (par exemple des différents grands-livres), aux réconciliations (par exemple de comptes), à l'harmonisation de l'information financière avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux de

consolidation et chiffres consolidés). À l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. Enfin, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

3.3.3. Communication de l'information financière

Afin de garantir une transparence optimale de la communication et de l'information, Colruyt Group publie à des dates convenues des communiqués de presse de nature financière. Les efforts consentis par la direction en matière de communication se manifestent par ailleurs sous la forme de roadshows et de contacts téléphoniques réguliers avec des investisseurs et analystes, sans oublier les visites physiques. Enfin, environ vingt analystes publient à intervalles réguliers des rapports contenant des informations financières au sujet de Colruyt Group.

ACTIONNARIAT - ACTIONS COLRUYT

Calendrier destiné aux actionnaires

12/09/2018	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
26/09/2018 (16h00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2017/18
	Dividende de l'exercice 2017/18 (coupon 8)
28/09/2018	Ex-date (détachement des coupons)
01/10/2018	Record date (centralisation des coupons)
02/10/2018	Mise en paiement
12/10/2018	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
10/10/2018	Assemblée générale extraordinaire Augmentation du capital de la S.A. Éts Fr. Colruyt réservée aux membres du personnel de Colruyt Group (art. 609 du Code des sociétés)
11/12/2018 (17h45)	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2018/19
12/12/2018	Réunion d'information pour les analystes financiers
18/06/2019 (17h45)	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2018/19
19/06/2019	Réunion d'information pour les analystes financiers
31/07/2019	Publication du rapport annuel de l'exercice 2018/19
25/09/2019 (16h00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2018/19

1. Dividende de l'exercice 2017/18 ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action proportionnellement à la hausse du bénéfice réalisé par le groupe et propose dès lors d'attribuer un dividende brut de EUR 1,22 aux actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2017/18. De ce dividende brut de EUR 1,22, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,854 après retenue des 30% de précompte mobilier.

Les revenus de biens mobiliers, tels que les dividendes et intérêts, font l'objet d'un précompte mobilier. Le taux pour les dividendes s'élevait à l'origine à 15% avant de passer à 21%. La loi-programme du 27/12/2012 avait fixé à 25% le taux d'imposition du précompte mobilier à partir du 01/01/2013. Dans le cadre du « tax shift 2016 », le gouvernement belge a décidé d'augmenter le précompte mobilier sur les dividendes de 25% à 27% à compter du 01/01/2016. Dans le cadre de la déclaration de politique fédérale, il a été décidé à la fin 2016 de procéder à une nouvelle hausse du taux standard du précompte mobilier de 27% à 30% pour les dividendes et les intérêts accordés ou mis en paiement à partir du 01/01/2017. Pour les actionnaires étrangers, le montant du dividende net peut diverger, en fonction des traités de double imposition conclus entre la Belgique et les différents pays. Les attestations nécessaires doivent être en notre possession le 12 octobre 2018 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2017/18 sera mis en paiement à partir du 2 octobre 2018, contre remise du coupon n° 8 aux guichets des institutions financières. BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

Depuis son introduction en bourse en 1976, l'action Colruyt a été scindée à plusieurs reprises. La dernière scission date du 15 octobre 2010 et consistait en une division par cinq de l'action. Depuis le 15 octobre 2010, seules les actions portant le code ISIN BE0974256852 sont cotées sur Euronext Bruxelles. En référence à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, telle que modifiée par la loi du 21 décembre 2013, Colruyt a vendu en date du 24 mars 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles ses actions au porteur restantes (28.395 actions au total). Les personnes qui détiennent encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui peuvent démontrer leur qualité de titulaire de ces titres, peuvent obtenir la contre-valeur en espèces auprès de la Caisse de Dépôts et Consignations depuis le 1^{er} janvier 2016. En ce qui concerne la perception éventuelle de dividendes sur ces actions papier (vendues) (avec les coupons joints), elles peuvent s'adresser à l'émetteur.

2. Allocation de stabilité aux actionnaires de référence ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration estime que la stabilité et la continuité de l'actionnariat de référence des personnes morales

Korys NV et S.A. Sofina revêtent une importance capitale dans la politique commune durable menée à l'égard de la société.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration propose d'accorder l'allocation de stabilité suivante – sous la forme d'un tantième – aux actionnaires de référence actuels par l'intermédiaire des administrateurs qui les représentent au sein du Conseil d'administration, à savoir Korys NV et François Gillet pour la S.A. Sofina ⁽²⁾ :

Allocation de stabilité aux actionnaires de référence

Exercice 2017/18	
Korys NV	EUR 2.839.358
François Gillet ⁽²⁾	EUR 890.780

Ce tantième n'est aucunement lié aux prestations des représentants permanents ou d'autres représentants des actionnaires de référence concernés en leur qualité d'administrateur ou en quelque autre qualité.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2018.

(2) L'allocation de François Gillet, qui a été proposé par l'actionnaire de référence S.A. Sofina en la qualité d'administrateur, est payée à la S.A. Sofina.

Information sur l'action Colruyt



Cotation :

Euronext Bruxelles (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel20

Ticker action COLR

Code ISIN BE0974256852

Évolution du cours de l'action Colruyt au cours de l'exercice écoulé



Source : euronext.com

Évolution du cours de l'action Colruyt par rapport au Bel20 au cours des cinq derniers exercices



● Colruyt ● Bel20

3. Aperçu des actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt

Nombre d'actions	2017/18	2016/17
Actions ordinaires	150.196.352	149.935.894
Actions participant aux bénéfices	150.196.352	149.935.894
Actions détenues par la société ⁽¹⁾	12.549.852	4.300.386
Actions détenues par des filiales ⁽¹⁾	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin ⁽¹⁾	137.646.500	145.635.508

Données par action (en EUR) à la date de clôture de la période (31 mars)

Dividende brut	1,22	1,18
Dividende net	0,854	0,826
Bénéfice	2,60	2,60
Base de calcul (moyenne pondérée au cours de l'exercice 2017/18) ⁽²⁾	143.361.535 actions	146.729.840 actions

Cours boursier à Bruxelles (en EUR)

Cours boursier au 31 mars	44,92	46,02
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	49,72	54,72
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	41,39	44,27
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	6.746,82	6.900,05

(1) Situation respectivement au 13/06/2018 et au 01/06/2017.

(2) Calculé sur la base du nombre d'actions participantes, déduction faite des actions participantes détenues par la société et par ses filiales. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 septembre 2018, 25.592 actions propres ont été réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices 2017/18 attribuée sous forme d'actions et conféreront de nouveau un droit aux dividendes à la fin septembre 2018. Ces actions ne sont pas encore reprises dans ce total. Pour l'aperçu complet, consultez la page 105.

4. Rachat d'actions propres

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires mandate le Conseil d'administration de la S.A. Éts Fr. Colruyt aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément à l'article 620 du Code des sociétés et aux articles 205 à 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 14 octobre 2014 a décidé de renouveler pour une période de cinq ans le mandat susmentionné accordé au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a déjà à plusieurs reprises fait usage du mandat en acquérant en bourse, par l'intermédiaire d'institutions financières, des actions propres de la société. Le Conseil d'administration mandate le Président et le CFO de la société aux fins de déterminer les modalités à respecter pour le rachat d'actions propres. Conformément à l'article 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001, les informations relatives aux opérations de rachat effectuées doivent être communiquées à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) au plus tard à la fin de la septième journée boursière suivant leur date d'exécution et être simultanément publiées par la société

par le biais d'un communiqué de presse sur notre site web colruytgroup.com.

Au cours de la période du 1^{er} avril 2017 au 12 juillet 2017, le Conseil d'administration a fait usage de son mandat et 823.256 actions propres ont été rachetées pour un montant total de EUR 36,6 millions.

Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 14 octobre 2014, le Conseil d'administration de Colruyt Group a également procédé à des rachats d'actions propres sur la base du programme annoncé le 27 septembre 2017, pour un montant maximal de EUR 350 millions. Ce programme a pris cours le 2 octobre 2017 et durera deux ans maximum, son but étant de réduire la trésorerie disponible de la société ainsi que son capital en détruisant totalement ou partiellement les actions acquises par le biais du programme de rachat. Le programme est exécuté par un intermédiaire indépendant en vertu d'un mandat discrétionnaire, ce qui permet de procéder aux rachats à la fois pendant les périodes ouvertes et fermées. Par l'intermédiaire de ce programme de rachat en cours, Colruyt Group a racheté entre le 2 octobre 2017 et le 31 mars 2018 un total de 6.596.931 actions propres pour un montant global de EUR 291,1 millions.

Au 31 mars 2018, la S.A. Éts Fr. Colruyt détenait 11.688.496 actions propres, soit 7,78% du nombre total d'actions émises (150.196.352) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 13 juin 2018, nous renvoyons au tableau présenté ci-après.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 25.592 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2017/18 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 par. 1^{er} du Code des Sociétés, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats détenus par la S.A. Éts Fr. Colruyt continueront à être suspendus et sont échus pour la période durant laquelle ils sont détenus. Aucun dividende ne sera par conséquent payé pour ces titres et les droits de vote liés à ces actions sont également suspendus.

Aperçu du rachat d'actions propres

Pendant la période	2017/18	Après la période	
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2017)	4.300.386	Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2018)	11.688.496
Octroyées aux collaborateurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2016/17, en date du 30/09/2017	- 32.077	Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2018 au 13/06/2018 inclus	+ 861.356
Rachat d'actions propres en 2017/18	+ 7.420.187	Nombre total d'actions propres en notre possession au 13/06/2018	12.549.852
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2018)	11.688.496		

5. Structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence datant du 30/03/2018

Dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'A.R. du 14 février 2008 (publication de participations importantes dans les sociétés cotées en bourse), nous avons reçu le 30 mars 2018 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part des membres de la famille Colruyt et apparentés, de la S.A. Sofina et de Colruyt Group.

Il résulte de cette notification de transparence datée du 30 mars 2018 que les actionnaires agissant de concert, la famille Colruyt et apparentés, Colruyt Group et la S.A. Sofina, ont franchi le seuil légal de 65% à la suite du rachat d'actions propres par Colruyt Group. Les actionnaires agissant de concert (les membres de la famille Colruyt et apparentés, Colruyt Group et la S.A. Sofina) détiennent au 30 mars 2018 un total de 97.622.441 actions Colruyt, qui représentent donc ensemble 65% du nombre total d'actions émises par la société (150.196.352).

Le dénominateur de 150.196.352 actions tient compte de l'augmentation de capital réservée au personnel pour laquelle 260.458 nouvelles actions ont été émises en date du 18 décembre 2017.

La société n'a pas connaissance d'autres accords entre actionnaires. Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application. À l'issue de l'exercice, nous n'avons reçu aucune déclaration ou modification.

Déclaration de transparence du 30/03/2018

Détenteurs de droits de vote	Déclaration précédente # droits de vote	Après la transaction # droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00 %
Korys NV	68.731.046	68.739.046	45,77 %
Korys Business Services I NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services II NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services III NV	1.000	1.000	0,001 %
Stiftung Pro Creatura	149.605	149.005	0,10 %
Impact Capital NV	70.000	130.000	0,09 %
Famille Colruyt	9.100.208	9.132.894	6,08 %
Éts Fr. Colruyt S.A.	7.550.537	11.688.496	7,78 %
Sofina S.A.	7.780.000	7.780.000	5,18 %
TOTAL	93.384.396	97.622.441	65,00 %

Chaîne complète des entreprises contrôlées par l'intermédiaire desquelles la participation est effectivement détenue :

- La S.A. Éts Fr. Colruyt est contrôlée par Korys NV.
- Korys NV est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys Business Services I NV, Korys Business Services II NV et Korys Business Services III NV sont contrôlées par Korys NV (contrôlée à son tour par Stichting Administratiekantoor Cozin).
- Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, et la S.A. Impact Capital sont contrôlées par des personnes physiques (qui possèdent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la société).

6. Communication d'un accord d'action de concert (art. 74 de la loi du 1^{er} avril 2007)

Les mêmes parties ont également communiqué à la société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) un accord d'action de concert au sens de l'article 74 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Le 30 août 2017, Korys NV a envoyé, au nom de toutes les parties agissant de concert, à la société et à la FSMA une actualisation des participations.

Au 30 août 2017, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 90.952.947, soit 60,66% des actions Colruyt en circulation à cette date (149.935.894).

Conformément à la loi, une actualisation des participations concernées doit être communiquée une fois par an à la fin août. L'intégralité de la lettre se trouve

sur notre site www.colruytgroup.com > Investisseurs.

7. Ethibel



La S.A. Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 19 mars 2018 dans l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe.

L'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe comprend 200 actions d'entreprises européennes reprises dans l'indice Russell Global Index et affichant les meilleurs résultats en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La composition de l'indice est évaluée deux fois par an. La sélection de Colruyt par Forum Ethibel prouve que l'entreprise fait mieux que la moyenne au sein de son secteur sur le plan de la

responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et qu'elle maintient l'équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et la justice sociale.

La sélection par Forum Ethibel se base en majeure partie sur une étude de l'agence européenne de notation Vigeo Eiris (www.vigeo-eiris.com), qui est en charge de la collecte et du traitement des données, de l'analyse des résultats et du Benchmarking industriel.

Forum Ethibel est une association indépendante belge créée en 1992 et reconnue en tant qu'experte de la notation, du contrôle indépendant et de la certification de produits et services répondant à des critères éthiques et sociaux et à des normes en matière d'environnement et de gouvernance d'entreprise (forumethibel.org).

8. Charte ODD

En la qualité de « Voice » ou ambassadeur des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, Colruyt Group contribue depuis 2016, avec le concours de sept autres organisations belges, à mieux les faire connaître auprès du grand public. Le groupe entend servir de source d'inspiration et encourager autant de personnes et d'organisations que possible à s'investir activement, elles aussi, pour plus de durabilité. Ces objectifs de développement correspondant parfaitement à son ambition de durabilité accrue, Colruyt Group a également signé la « Belgian SDG Charter for International Development » officielle, à l'instar d'une centaine d'entreprises publiques et privées et d'organisations de la société civile. Par ce biais, le groupe souligne son engagement en faveur d'une croissance économique durable et inclusive. De plus amples informations sont disponibles à ce propos dans le rapport de durabilité 2017/18.



①

1.1	oui				
1.2	oui				
1.3					
1.4	oui		X		Non!
1.5					
1.6			X		oui
1.7	oui		X		explique
1.8	oui				

②

2.1	Oui			Oui
2.2			X	Oui
2.3			X	Oui
2.4		Oui		
2.5		Oui		
2.6			X	expliqué par 1.5
2.7		Oui		
2.8		Oui		
2.9			X	Non

③

3.1

3.2

3.3

3.4

3.5

3.6

3.7

X

X

Accurate
INFO

Qui
Accurate
INFO

X

Qui

Qui

Non

Non

Non

④

Q. No.	Q. Title	Answer	Score
4.1	Q.1	X	1
4.2	Q.1	X	1
4.3	Q.1	X	1
4.4			
4.5	NON	X	1
4.6	Q.1	X	1
4.7	Q.1	X	1
4.8	Q.1	X	1
4.9	Q.1	X	1
4.10	NON	X	1
4.11			
4.12	NON	X	1
4.13	NON	X	1
4.14	NON	X	1
4.15	NON	X	1

⑤

S.1	Oui		Oui
S.2	Oui	X	Oui pas de des Nou-éléments.
S.3	Oui	X	Oui
S.4		X	Oui
S.5		X	Nou pas de président élection du président & loi
S.6	Oui		Ros
S.7	Oui		Ros

⑥

6.1	oui		
6.2	oui		
6.3		X	Non, pas de compte de remunération
6.4	oui		
6.5	oui		
6.6		X	Non
6.7	oui		
6.8	oui		

⑦

7.1	oui	
7.2	oui	
7.3	oui	
7.4	oui	
7.5	oui	seul à l'AG
7.6	oui	
7.7	oui	
7.8	oui	
7.9	oui	
7.10	oui	
7.11	oui	
7.12	oui	
7.13	oui	
7.14	oui	
7.15	oui	
7.16		
7.17	oui	X
7.18		X
		NON
		AG, Pas de comité!
		oui

(8)

8.1	Qui		
8.2	Qui		
8.3	Qui		
8.4	Qui		
8.5	Qui		
8.6	Qui		Site internet
8.7	Qui		
8.8	Qui		
8.9	?		?
8.10	Qui		?
8.11	Qui		Site internet
8.12	?		
8.13	?		

9

q.1

qui

q.2

qui

q.3

qui

q.4

qui

Annexes n°3

ANALYSE DE LA DECLARATION ET CHARTE DE
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

AB INBEV

Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Table des matières

Introduction	162
Le Conseil d'Administration	164
Le Chief Executive Officer et l'Executive Management	171
Senior Leadership Team	171
Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	174
Structure de l'actionnariat	176
Éléments devant être communiqués conformément à l'Article 34 de l'Arrêté Royal belge du 14 novembre 2007	178
Rapport de rémunération	182



1. Introduction

1.1. Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

9.1

Les pratiques de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev sont inscrites dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, disponible sur <https://www.ab-inbev.com/investors/corporate-governance/corporate-governance-documents.html>. Cette Charte fait l'objet d'une mise à jour régulière.

9.2

9.4

Anheuser-Busch InBev est une société de droit belge qui fait l'objet d'une cotation primaire sur Euronext Brussels (Euronext : ABI) et d'une cotation secondaire sur la Bourse de Mexico (MEXBOL : ANB) et sur la Bourse de Johannesburg (JSE : ANH), (ISIN : BE0974293251) et sur la Bourse de New York avec des American Depositary Shares ('ADS'). En vertu de son statut de société de droit belge avec une cotation primaire sur Euronext Bruxelles, Anheuser-Busch InBev se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, publié en mars 2009 (www.corporategovernancecommittee.be), en tenant compte de son statut spécifique de groupe multinational doté d'une cotation secondaire à Mexico et Johannesburg et avec des ADS cotées sur la Bourse de New York.

Afin de refléter la structure spécifique de l'actionnariat d'AB InBev ainsi que la nature internationale de ses activités, le Conseil d'Administration a toutefois adopté certaines règles qui s'écartent du Code belge de gouvernance d'entreprise. En résumé, ces règles sont les suivantes :

EXPL
5.3

Principe 5.3/1 (Annexe D) du Code : « Le Conseil d'Administration constitue un Comité de Nomination composé majoritairement d'administrateurs non-exécutifs indépendants » : Le Conseil d'Administration nomme le président et les membres du Comité de Nomination parmi les administrateurs, dont au moins un membre parmi les administrateurs indépendants. Etant donné que le comité se compose exclusivement d'administrateurs non-exécutifs qui sont indépendants de la direction et libres de tout lien professionnel susceptible de gêner sensiblement l'exercice de leur jugement indépendant, le Conseil d'Administration considère que la composition de ce comité répond à l'objectif du Code.

EXPL
7.7

Principe 7.7. du Code : « Les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent ni rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni avantages en nature ou avantages liés aux plans de pension » : La rémunération des membres du Conseil en 2018 était composée d'une indemnité fixe et d'un nombre fixe de stock options, ce qui est simple, transparent et facilement compréhensible par les actionnaires.

Le programme d'intéressement à long terme sous forme d'options développé par la société s'écarte du Code belge de gouvernance d'entreprise en ce qu'il prévoit des paiements basés sur actions en faveur d'administrateurs non-exécutifs. La réussite de la société, en termes de stratégie et de développement durable, pendant plus d'une décennie démontre que la rémunération des administrateurs, qui comprenait un nombre fixe de stock options, permet de préserver l'indépendance des membres du Conseil dans leur rôle de direction et de contrôle de la société, et que les intérêts des administrateurs restent entièrement alignés sur les intérêts à long terme des actionnaires. En particulier, le délai d'étalement pour l'acquisition définitive des options sur une période de 5 ans devrait favoriser un engagement durable et à long terme dans la poursuite des meilleurs intérêts de la société.

Il convient également de remarquer que les options ne sont susceptibles d'être octroyées que sur recommandation du Comité de Rémunération. Une telle recommandation doit ensuite recevoir l'aval du Conseil puis celui des actionnaires réunis en assemblée générale.

En outre, la société a dévié des principes suivants en 2018 :

EXPL
7.13

Principe 7.13 du Code : « Les plans prévoyant de rémunérer les managers exécutifs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquies des actions sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'assemblée générale. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan » : le 14 août 2018, un nombre de *restricted stock units* liées à la performance ont été attribuées à un groupe sélectionné de cadres supérieurs de la société, comprenant un certain nombre de membres de notre ancien¹ Executive Board of Management (EBM), en vertu de deux nouveaux « Plans de Restricted Stock Units Liés aux Performances ».

Le Conseil d'Administration estime qu'il était justifié et dans le meilleur intérêt de la société et de ses actionnaires de mettre en œuvre l'octroi dès le 14 août 2018 avant la prochaine Assemblée Annuelle des Actionnaires du 24 avril 2019, dès lors que cet octroi se rapporte à l'annonce de la société relative à la nouvelle Organization for Future Growth du 26 juillet 2018. Il a été jugé essentiel que le programme prenne effet dès que possible à la suite de cette annonce, en particulier parce qu'il est soumis à des conditions de performance consistant en des objectifs de taux de croissance qui seront mesurés par rapport à 2017.

Il est également important de noter que le nouveau programme a été mis en œuvre sur recommandation préalable du Comité de Rémunération. Tant le Conseil d'Administration que le Comité de Rémunération sont exclusivement composés d'administrateurs non-exécutifs offrant les garanties nécessaires pour assurer une prise de décision indépendante concernant l'octroi.

Il est fait référence à la section 8.2.3.d de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une description des caractéristiques majeures du nouveau programme.

1.2. Cotation à la Bourse de New York

Suite à la cotation à la Bourse de New York d'*American Depositary Shares* ('ADS') représentant des actions ordinaires d'AB InBev, les règles de gouvernance d'entreprise de la Bourse de New York relatives aux émetteurs privés étrangers sont devenues applicables à la société.

¹ A partir du 1^{er} janvier 2019, l'Executive Board of Management (EBM) est devenu l'Executive Committee ('ExCom'). Voir section 3 de la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

AB InBev est également enregistrée aux États-Unis conformément à la loi américaine *Securities and Exchange* de 1934, telle que modifiée. Par conséquent, elle est également assujettie à la loi américaine *Sarbanes-Oxley* de 2002 ainsi qu'à certaines règles de droit américain relatives à la gouvernance d'entreprise.

1.3. Initiatives spécifiques en matière de gouvernance d'entreprise

1.3.1. Favoriser la conduite éthique

Le Conseil d'Administration d'AB InBev encourage la direction à promouvoir, à préserver et à adhérer aux normes les plus élevées de comportement éthique et de transparence. Pour cette raison, des règles éthiques ont été établies et sont renforcées par les codes et politiques internes. Ceci incite l'ensemble des employés à adopter une conduite éthique en affaires.

6.7

Le Code de conduite d'AB InBev fixe les normes éthiques auxquelles tous les employés sont tenus de se conformer. Il impose aux employés de respecter l'ensemble des lois, de révéler tout conflit d'intérêts pertinent, d'agir à chaque instant dans l'intérêt de la société et de mener toute activité dans un esprit d'honnêteté et d'éthique. Le Code de conduite régit également la confidentialité des informations, fixe les limites d'acceptation de cadeaux ou de divertissements et définit l'utilisation adéquate des biens de la société. Le Code de conduite est complété par une série d'autres politiques, en ce compris les politiques *Global Anti-Corruption*, *Anti-Harassment*, *Human Rights* et *Conflict of Interest* qui définissent les responsabilités et les comportements attendus des employés, et fournissent une structure pour les interactions avec les tiers. Par exemple, la *Global Anti-Corruption Policy* énonce clairement qu'il est strictement interdit aux employés d'AB InBev de, directement ou indirectement, offrir, promettre, autoriser ou donner quelque valeur que ce soit à tout individu, dans le but d'obtenir ou de conserver des marchés de façon inappropriée ou d'influencer des marchés ou des prises de décisions gouvernementales dans le cadre des activités commerciales d'AB InBev.

En vertu de cet engagement à l'intégrité, AB InBev a instauré un système d'alerte interne au moyen d'une ligne d'assistance (*Compliance Helpline*) permettant aux employés de rapporter, de manière simple, sécurisée, confidentielle et anonyme s'ils le souhaitent, toute activité violant le Code de conduite sur la base d'une politique aux contours clairs et de la législation en vigueur.

8.6/8.7

1.3.2. Prouver l'engagement en matière de communication avec les actionnaires

AB InBev s'est engagée à créer de la valeur pour ses actionnaires. A cet égard, la société les encourage à s'impliquer activement au sein de la société. Afin d'appuyer cet objectif, elle fournit des informations de qualité, en temps utile, grâce à une série d'outils de communication. Parmi ces derniers figurent les rapports annuels, semestriels et trimestriels, les annonces des résultats financiers, les séances d'information ainsi qu'une section du site web d'AB InBev dédiée aux investisseurs (www.ab-inbev.com/investors.html).

AB InBev reconnaît qu'un engagement à la transparence crée un climat de confiance avec les actionnaires et le public en général. La société a adopté un Disclosure Manual afin de concrétiser son engagement à respecter les meilleures pratiques en matière de transparence. Ce manuel entend garantir le caractère exhaustif, cohérent et régulier des communications relatives aux activités de la société.

8.2/8.3/
8.9/8.1
0

1.3.3. Promouvoir les droits des actionnaires

Avant l'assemblée annuelle des actionnaires, ces derniers sont invités à soumettre les questions qu'ils souhaitent adresser au Président ou au CEO afin qu'elles soient abordées au cours de la réunion.

L'ordre du jour de l'assemblée des actionnaires ainsi que tous les documents qui s'y rapportent sont également publiés sur le site web d'AB InBev au plus tard 30 jours avant chaque réunion des actionnaires. Les actionnaires sont habilités à voter diverses résolutions relatives aux affaires de la société. S'ils sont dans l'impossibilité d'assister à une assemblée, les actionnaires peuvent soumettre leur vote par courrier ou désigner un mandataire. Le procès-verbal des réunions ainsi que les résultats des votes sont publiés sur le site web d'AB InBev brièvement après la fin de l'assemblée (www.ab-inbev.com/investors/corporate-governance/shareholder-meetings.html).

1.3.4. Prévenir l'utilisation abusive d'informations privilégiées

Le Code of Dealing de la société s'applique à tous les membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à l'ensemble des employés. Il vise à prévenir l'utilisation abusive d'informations privilégiées, plus particulièrement au cours des périodes précédant l'annonce de résultats financiers, ou encore avant des événements ou décisions pouvant avoir un impact sur le cours de bourse.

Le Code of Dealing interdit toute négociation des titres de la société pendant une « période close », c'est-à-dire une période de 30 jours précédant toute annonce de résultats de la société. En outre, avant de pouvoir négocier des titres de la société, les membres du Conseil d'Administration et les cadres supérieurs sont tenus d'obtenir une autorisation auprès du Clearance Committee.

Le Compliance Program de la société renforce et contrôle le respect de ce Code of Dealing.

Conformément au Règlement UE 596/2014 sur les abus de marché (MAR), la société établit des listes d'initiés lorsque cela est requis. Conformément à cette même réglementation, (i) les membres de l'ancien *Executive Board of Management* ('EBM') (jusqu'au 31 décembre 2018) et les membres de l'*Executive Committee* ('ExCom') (depuis le 1^{er} janvier 2019) et (ii) les membres du Conseil d'Administration communiquent en outre leurs transactions (au-dessus d'un seuil annuel de 5.000 euros) à la société et à l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), qui publie ces déclarations sur son site web.

1.3.5. Responsabilité sociale d'entreprise

Le Rêve d'AB InBev est de « rassembler les gens pour un monde meilleur ». La responsabilité sociale d'entreprise et la durabilité est propre à la culture de la société et est ancrée dans la conduite de ses affaires.

Nous construisons une société qui durera, nous brassons de la bière et construisons une image qui continuera de rassembler les gens pour les années à venir.

Conformément à la loi belge du 3 septembre 2017 transposant la Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modifiant la Directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, AB InBev a inclus dans ce Rapport annuel un état non-financier sur les questions de responsabilité sociale.

1.3.6 Diversité

La société aspire à faire d'AB InBev une communauté où tout le monde est inclus et respecté. Elle considère qu'une équipe diversifiée améliore la qualité du processus de décisions, et améliore in fine la performance globale.

La diversité et l'inclusion est une priorité globale pour la Senior Leadership Team d'AB InBev et sont plus que des mots symboliques – ce sont des facteurs importants du succès de la société et de ses individus. La société croit que sa plus grande force est la diversité de son équipe d'individus et que ses individus méritent de se sentir confortables d'être eux-mêmes au travail chaque jour. Une force de travail diversifiée et inclusive permet à la société de mieux comprendre ses consommateurs et autres acteurs importants tout autant diversifiés. Ceci s'est traduit dans la décision d'AB InBev de lancer une nouvelle politique *Global Diversity & Inclusion* en novembre 2018 dans le cadre du *Global Code of Business Conduct* de la société. La politique de *Global Diversity & Inclusion* fournit des directives supplémentaires afin de cultiver et de maintenir une culture diverse et inclusive.

Alors que toutes les zones géographiques de la société sont couvertes par la politique globale, dans un souci de reconnaître qu'il n'y a pas d'approche uniforme à la diversité et à l'inclusion, chacune des zones a la liberté d'adapter la politique au niveau local pour inclure plus d'informations pertinentes pour leurs marchés locaux. En rapport avec cette culture, AB InBev est déterminée à suivre les progrès en matière de diversité et d'inclusion.

AB InBev est fière de regrouper approximativement 100 nationalités, dont 30 nationalités représentées au sein de la Senior Leadership Team (SLT) (et de l'EBM avant le 1^{er} janvier 2019) et au niveau des cadres supérieurs au niveau immédiatement inférieur. Actuellement, aucune femme n'est représentée au sein de la SLT. AB InBev continue de travailler sur l'amélioration de tous les aspects de la diversité au sein de son équipe de cadres supérieurs, en se concentrant sur l'élaboration d'un viviers de talents divers, en considérant les compétences respectives, l'éducation, l'expérience et la formation. Il est fait référence à la section 4 de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une courte biographie de chacun des membres de la SLT, notamment leurs qualifications et leur parcours.

La procédure de nomination et de sélection des candidats au Conseil d'Administration est décrite dans la Charte de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev. La société a pour but d'avoir un Conseil d'Administration équilibré et diversifié considérant avant tout, notamment, les compétences respectives, l'éducation, l'expérience et la formation. Actuellement, deux des 15 membres du Conseil d'Administration sont des femmes. Il est fait référence à la section 2.1 de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une courte biographie de chacun des membres du Conseil d'Administration, notamment leurs qualifications et leur parcours, ainsi que pour de plus amples informations sur les exigences légales de diversité des genres de droit belge.

2. Le Conseil d'Administration

2.1. Structure et composition 2.1/2.2/2.3

Le Conseil d'Administration se compose actuellement de 15 membres, tous non-exécutifs.

Les rôles et responsabilités du Conseil, sa composition, sa structure et son organisation sont décrits en détail dans la Charte de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev. La Charte de gouvernance d'entreprise énumère également les critères auxquels doivent répondre les administrateurs qualifiés d'« indépendants ».

4.6

Sauf si l'assemblée générale décide d'une durée plus courte, les administrateurs (autres que les Administrateurs d'Actions Restreintes) sont nommés pour une durée de 4 ans maximum, renouvelable. Conformément à l'article 19.4 (b) de nos statuts, les Administrateurs d'Actions Restreintes sont nommés pour des mandats renouvelables expirant à la prochaine assemblée ordinaire des actionnaires suivant leur nomination.

4.1/4.2/4

La nomination et le renouvellement des administrateurs (i) sont basés sur une proposition du Comité de Nomination, en tenant compte des règles concernant la composition du Conseil d'Administration établies dans les Statuts (par exemple, les règles concernant le nombre d'administrateurs indépendants et d'administrateurs nommés sur proposition de l'Actionnaire de Référence des Actionnaires Restreints), et (ii) sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

3/4.5/4.6

En vertu des Statuts, le Conseil d'Administration est composé comme suit :

- trois administrateurs sont des administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration ; et
- tant que la Stichting Anheuser-Busch InBev (l' "Actionnaire de Référence") et/ou l'une de ses Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs ou l'une des Personnes Liées à leurs Successeurs est/sont propriétaire(s) au total de plus de 30% des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, neuf administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'Actionnaire de Référence et/ou de l'une de ses Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs ou l'une des Personnes Liées à leurs Successeurs ; et
- tant que les détenteurs d'Actions Restreintes (les "Actionnaires Restreints") (ensemble avec leurs Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs et/ou les Personnes Liées à leurs Successeurs) sont propriétaires au total de :
 - plus de 13.5% des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, trois administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition des Actionnaires Restreints (chacun de ces administrateurs étant un "Administrateur d'Actions Restreintes") ;
 - plus de 9%, mais pas plus de 13.5%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, deux Administrateurs d'Actions Restreintes sont nommés ;
 - plus de 4.5%, mais pas plus de 9%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, un Administrateur d'Actions Restreintes est nommé ; et
 - 4.5%, ou moins de 4.5%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, ils ne sont plus en droit de proposer de candidat en vue d'être nommé comme membre du Conseil d'Administration, et aucun Administrateur d'Actions Restreintes ne sera nommé.

Les Statuts établissent des règles détaillées concernant le calcul du capital de la Société dont l'Actionnaire de Référence et les Actionnaires Restreints sont propriétaires en vue de déterminer les droits de nomination des administrateurs. Les termes « Personnes Liées » et « Successeurs » ont la signification qui leur est donnée dans les Statuts.

La composition du Conseil d'Administration sera équilibrée principalement en tenant compte des compétences respectives, de l'éducation, de l'expérience et du parcours de chaque membre du Conseil d'Administration.

Conformément au Code belge des sociétés, tel que modifié par la loi du 28 juillet 2011 portant réforme du Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des sociétés cotées, un tiers au moins des administrateurs devra être de sexe féminin. En tant que nouvelle société cotée ayant des titres admis à la négociation sur Euronext Brussels depuis le 11 octobre 2016, AB InBev devra satisfaire aux obligations en matière de diversité des genres à partir du 1^{er} janvier 2022. Actuellement, deux des 15 membres du Conseil d'Administration sont des femmes. AB InBev poursuivra ses efforts en vue de favoriser la mixité au sein du Conseil dans les années à venir en identifiant des candidates ayant le profil approprié pour devenir membres du Conseil d'Administration. A cet égard, le Conseil a proposé à l'assemblée annuelle des actionnaires du 25 avril 2018 de renouveler le mandat des administrateurs dont les fonctions ont expiré à cette assemblée (autres que les Administrateurs d'Actions Restreintes) pour une durée de deux ans uniquement, plutôt que la durée normale de quatre ans. L'assemblée annuelle des actionnaires a approuvé cette proposition. En conséquence, les fonctions de tous les membres du Conseil d'Administration viendront à échéance à l'assemblée annuelle des actionnaires d'avril 2020, offrant ainsi davantage de flexibilité pour atteindre les exigences de diversité des genres pour la date limite du 1^{er} janvier 2022.

A l'assemblée annuelle des actionnaires du 25 avril 2018, les mandats des trois Administrateurs d'Actions Restreintes, c'est-à-dire MM. Martin J. Barrington, William F. Gifford et Alejandro Santo Domingo, ont pris fin. Conformément à l'article 19.4 (b) de nos statuts, leurs mandats ont été renouvelés pour une période d'un an prenant fin à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires qui se tiendra le 24 avril 2019.

Le Conseil d'Administration d'Anheuser-Busch InBev est composé comme suit à la fin de la période considérée :

Nom	Date de naissance - Nationalité	Fonction	Début du mandat	Fin du mandat
Administrateurs indépendants				
Olivier Goudet	°1964, Français	Administrateur indépendant non-exécutif	2016	2020
Michele Burns	°1958, Américaine	Administrateur indépendant non-exécutif	2016	2020
Elio Leoni Sceti	° 1966, Italien	Administrateur indépendant non-exécutif	2016	2020
Administrateurs sur proposition de l'Actionnaire de Référence				
María Asuncion Aramburuzabala	° 1963, Mexicaine	Administrateur non-indépendant non-exécutif	2018	2020
Paul Cornet de Ways Ruat	°1968, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2018	2020
Stéfan Descheemaeker	°1960, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2018	2020
Grégoire de Spoelberch	°1966, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2018	2020
Alexandre Van Damme	°1962, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2018	2020
Alexandre Behring	° 1967, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2018	2020
Paulo Lemann	°1968, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2018	2020
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	°1948, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2018	2020
Marcel Herrmann Telles	°1950, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2018	2020
Administrateurs sur proposition des Actionnaires Restreints (Administrateurs d'Actions Restreintes)				
Martin J. Barrington	°1953, Américain	Administrateur non-exécutif, nommé par Altria	2018	2019
William F. Gifford	° 1970, Américain	Administrateur non-exécutif, nommé par Altria	2018	2019
Alejandro Santo Domingo	° 1977, Colombien	Administrateur non-exécutif, nommé par Bevco	2018	2019

Mme. Aramburuzabala est un membre non-exécutif du Conseil. Née en 1963, elle est citoyenne mexicaine et détient un diplôme de comptabilité de l'ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México). Elle exerce les fonctions de CEO de Tresalia Capital depuis 1996. Elle est actuellement présidente des Conseils d'administration de Tresalia Capital, KIO Networks, Abilia et Red Universal. Elle est aussi membre du Comité Consultatif de Grupo Modelo et était anciennement membre du Conseil d'Administration de Grupo Modelo, et est actuellement membre des Conseils de Consejo Mexicano de Negocios et El Universal, Compañía Periodística Nacional et est membre du Comité Consultatif de l'ITAM School of Business.

M. Barrington est un représentant des Actionnaires Restreints. Né en 1953, il est citoyen américain et détient un bachelier en Histoire du College of Saint Rose, ainsi qu'un *Juris Doctorate Degree* de l'Albany Law School of Union University. Il est l'ancien Président et Chief Executive Officer du Groupe Altria. Durant sa carrière de 25 ans sein du Groupe Altria, il a exercé divers rôles commerciaux et juridiques pour Altria et ses sociétés. Cela inclut les fonctions de Vice-Président du Groupe Altria ; Executive Vice President et Chief Administrative Officer du Groupe Altria ; Senior Vice President et General Counsel de Philip Morris International (une société publique séparée du Groupe Altria en 2008) ; et Senior Vice President et General Counsel de Philip Morris USA. Avant de rejoindre Altria, M. Barrington a pratiqué le droit dans le secteur public et privé.

M. Behring est un représentant des actionnaires principaux d'AB Inbev (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né en 1967, il est citoyen brésilien et a reçu un diplôme en ingénierie électrique de la Pontificia Universidade Católica à Rio de Janeiro et un MBA de la Harvard Business School, d'où il a été diplômé avec le soutien des bourses Baker et Loeb. Il est co-fondateur et Managing Partner de 3G Capital, une entreprise d'investissement internationale ayant des bureaux à New York et Rio de Janeiro, depuis 2004. M. Behring a exercé des fonctions en tant que Président de Restaurant Brands International depuis l'acquisition par 3G Capital de Burger King en octobre 2010 et suite à l'acquisition subséquente par Burger King de Tim Hortons en décembre 2014. M. Behring exerce également les fonctions de Président de Kraft Heinz Company suite à l'acquisition de H.J. Heinz Company par Berkshire Hathaway et 3G Capital en juin 2013 et le rapprochement subséquent avec Kraft Foods Group en juillet 2015. En outre, M. Behring a précédemment exercé les fonctions d'Administrateur de CSX Corporation, une importante société de transport ferroviaire américaine, de 2008 à 2011. Antérieurement, M. Behring a passé approximativement dix ans à GP Investments, l'une des plus importantes sociétés de private equity d'Amérique, incluant huit ans comme associé et membre du Comité d'Investissement de la société. Il a été pendant sept ans, de 1998 à 2004, Administrateur et CEO de l'une des plus grandes sociétés de chemins de fer d'Amérique Latine, ALL (América Latina Logística).

Mme. Burns est un membre indépendant du Conseil. Née en 1958, elle est citoyenne américaine et a obtenu avec la plus grande distinction de la University of Georgia un bachelier en Business Administration et un master en comptabilité. Mme. Burns était Présidente et Chief Executive Officer de Mercer LLC de 2006 à 2012. Elle exerce actuellement des fonctions au sein du Conseil d'Administration du Groupe Goldman Sachs, où elle préside le Comité de Rémunération, Cisco Systems, Etsy et Circle Online Financial, une société privée. De 2003 à 2013, elle fut administrateur de Wal-Mart Stores, où elle a présidé le Comité de Compensation et de Nomination et le Comité de Planification Stratégique et le Comité des Finances. De 2014 à 2018, elle a été membre du Conseil d'Alexion Pharmaceuticals. Elle est également Center Fellow et Strategic Advisor au Stanford Center on Longevity à la Stanford University. Mme. Burns a commencé sa carrière en 1981 chez Arthur Andersen, où elle est devenue associée en 1991. En 1999, elle a rejoint Delta Air Lines, exerçant le poste de Chief Financial Officer de 2000 à 2004. De 2004 à 2006, Mme. Burns a été Chief Financial Officer et Chief Restructuring Officer de Mirant Corporation, un producteur d'énergie indépendant. De mars 2006 à septembre 2006, Mme. Burns était Chief Financial Officer de Marsh et McLennan Companies.

M. Cornet de Ways Ruart est un représentant des actionnaires principaux (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1968, il est citoyen belge et détient un master d'Ingénieur Commercial de l'Université Catholique de Louvain ainsi qu'un MBA de la University of Chicago. Il a suivi le Master Brewer Program de l'Université Catholique de Louvain. De 2006 à 2011, il a travaillé à Yahoo! et était en charge du Corporate Development pour l'Europe avant d'accepter d'autres responsabilités en tant que Senior Financial Director for Audience et Chief of Staff. Avant de rejoindre Yahoo!, M. Cornet était Director of Strategy pour Orange UK et a passé sept ans chez McKinsey & Company à Londres et Palo Alto, Californie. Il est également un administrateur non-exécutif de Bunge Limited, EPS, Rayvax, Adrien Invest, Floridienne S.A. et de plusieurs sociétés privées.

M. Descheemaeker est un représentant des principaux actionnaires (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1960, il est citoyen belge et est diplômé de la Solvay Business School. Il est CEO de Nomad Foods, le leader du secteur des produits surgelés européen dont les marques comprennent Bird Eye, Findus & Iglo. Il a rejoint Interbrew en 1996 en tant que Head of Strategy & External Growth, gérant les activités M&A qui ont culminé avec le rapprochement d'Interbrew et Ambev. En 2004, il s'est orienté vers la gestion opérationnelle, et fut le premier responsable des opérations d'Interbrew aux Etats-Unis et au Mexique, et plus tard en tant que Président de la Zone Europe Centrale et de l'Est, et finalement de l'Ouest, d'Inbev. En 2008, M. Descheemaeker a mis un terme à ses responsabilités opérationnelles chez AB Inbev et a rejoint le Conseil d'AB Inbev en tant qu'Administrateur non-exécutif. Il a été nommé Chief Financial Officer du Groupe Delhaize fin 2008 et a servi en qualité de Chief Executive Officer de Delhaize Europe de janvier 2012 jusqu'à la fin 2013. Il est professeur de Business Strategy à la Solvay Business School.

M. Goudet est un membre indépendant du Conseil. Né en 1964, il est citoyen français, détient un diplôme d'Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris et est diplômé de l'ESSEC Business School à Paris, avec une majeure en Finance. M. Goudet est associé et CEO de JAB Holding Company, un poste qu'il exerce depuis juin 2012. Il a entamé sa carrière en 1990 à Mars, Inc., en tant que membre de l'équipe finance du secteur français. Après six ans, il a quitté Mars pour rejoindre VALEO Group, où il a exercé plusieurs postes de cadre, notamment Group Finance Director. En 1998, il est retourné à Mars, où il est devenu Chief Financial Officer en 2004. En 2008, son rôle a été étendu lorsqu'il a été nommé Executive Vice President et CFO. Entre juin 2012 et novembre 2015, il a exercé des fonctions de Conseiller auprès du Conseil de Mars. M. Goudet est également membre du Conseil de Jacobs Douwe Egberts, la plus grande société de produits de café et thé à rotation rapide du monde ; un membre du Conseil de Keurig Dr Pepper, une société rivale et importante sur le marché nord-américain de la boisson ; Président de Peet's Coffee & Tea, une société de premier plan active dans le secteur du café et du thé ; un membre du Conseil de Caribou Einstein, une chaîne de premier plan de restaurants de café et bagels, Président de Krispy Kreme, un détaillant majeur de friandises de première qualité ; Président de Pret A Manger, une société importante sur le marché de la nourriture prête à être consommée ; un membre du Conseil de Panera Bread Company, la première société de restaurants « fast casual » des Etats-Unis, et Espresso House, la plus large chaîne de magasins de café en Scandinavie ; et un membre du Conseil de Coty Inc., un leader mondial dans le secteur des soins de beauté.

M. Gifford est un représentant des Actionnaires Restreints. Né aux Etats-Unis en 1970, il est citoyen américain et a reçu un bachelier en Comptabilité de la Virginia Commonwealth University. Il exerce les fonctions de Vice-Président et de Chief Financial Officer au sein du Groupe Altria. Dans ce poste, il est responsable de la supervision des secteurs clés du tabac d'Altria et des fonctions financières et approvisionnement. Il supervise également le secteur des services financiers de Philip Morris Capital Corporation. Avant son poste actuel, M. Gifford était Senior Vice President, Strategy & Business Development. Depuis qu'il a rejoint Philip Morris USA en 1994, il a exercé différentes fonctions à responsabilités dans les secteurs de la Finance, Marketing Information & Etude de Consommation ainsi qu'en tant que Président et Chief Executive Officer de Philip Morris USA. Avant cela, il était Vice President et Treasurer pour Altria où il a rempli plusieurs fonctions, notamment Risk Management, Treasury Management, Benefits Investments, Corporate Finance et Corporate Financial Planning & Analysis. Avant de rejoindre Philip Morris USA, M. Gifford a travaillé dans l'entreprise de comptabilité publique Coopers & Lybrand, actuellement connue sous le nom de PricewaterhouseCoopers.

M. Lehmann est un représentant des principaux actionnaires (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né au Brésil en 1968, il est citoyen brésilien et a reçu un B.A. en Economie de la Faculdade Candido Mendes de Rio de Janeiro. M. Lemann a effectué un stage à PriceWaterhouse en 1989 et a été employé en tant qu'analyste chez Andersen Consulting entre 1990 et 1991. M. Lemann a également effectué des analyses « equity » alors qu'il travaillait chez Banco Marka et Dynamo Asset Management (tous deux à Rio de Janeiro). De 1997 à 2004, il a développé le groupe d'investissement de hedge fund au sein de Tinicum Inc., un bureau d'investissement basé à New York qui a conseillé le Synergy Fund de Funds, où il a exercé les fonctions de Portfolio Manager. M. Lemann est un associé fondateur de Vectis Partners et est un membre du conseil de Lojas Americanas, Lemann Foundation et Lone Pine Capital.

M. Leoni Sceti est un membre indépendant du Conseil. Né en 1966, il est citoyen italien et vit au Royaume-Uni. Il a été diplômé avec grande distinction en Economie de LUISS à Rome, où il a passé l'examen du barreau de Dottore Commercialista. M. Leoni Sceti a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des biens de consommation à rotation rapide et dans le secteur des médias. Il est Chief Crafter et Président de The Craftory, une société mondiale d'investissement avec une stratégie axée sur les marques concurrentes dans les biens de grande consommation. M. Leoni Sceti est Président de LSG holdings basée à Londres et un investisseur précoce dans le domaine des médias et de la technologie, avec plus de 25 compagnies dans son portefeuille. Il est également un membre indépendant du Conseil du leader du cacao et du chocolat Barry Callebaut. Les fonctions d'Elio dans le secteur caritatif incluent les mandats de Trustee et Counsellor chez One Young World (de jeunes dirigeants provenant de plus de 190 pays), et de conseiller et membre du conseil pour le Royaume-Uni de Room to Read (promouvant la littérature et l'égalité des genres dans l'éducation). Ses précédentes fonctions comprenaient : CEO de Iglo Group – dont les marques comprennent Birds Eye, Findus et Iglo – jusqu'en mai 2015, lorsque la société a été vendue à Nomad Foods ; Global CEO de EMI Music de 2008 à 2010 ; et – avant EMI – une carrière

internationale dans le domaine du marketing et des fonctions de cadre supérieur chez Procter & Gamble et Reckitt Benckiser, dont il est ensuite devenu CMO, Global Head of Innovation et ensuite chargé des opérations européennes.

M. Santo Domingo est un représentant des Actionnaires Restreints. Né en 1977, il est citoyen colombien et a obtenu un bachelier en Histoire du Harvard College. Il est Senior Managing Director chez Quadrant Capital Advisors, Inc. à New York. Il était membre du Conseil d'Administration de SABMiller Plc. Il était également Vice-Président de SABMiller Plc pour l'Amérique Latine. M. Santo Domingo est Président du Conseil de Bavaria S.A. en Colombie. Il est Président du Conseil de Valorem, une société qui gère un portefeuille diversifié d'actifs industriels et médiatiques en Amérique Latine. M. Santo Domingo est également un administrateur de JDE (Jacobs Douwe Egberts), ContourGlobal plc, Florida Crystals, le plus grand raffineur de sucre du monde, Caracol TV, le premier diffuseur colombien, El Espectador, un quotidien colombien de premier plan, et Cine Colombia, la première société colombienne de distribution de film et de cinéma. Dans le secteur caritatif, il est Président de la Wildlife Conservation Society, membre du Conseil des Administrateurs de The Metropolitan Museum of Art, et de l'Educational Broadcasting Corporation (WNET Channel Thirteen). M. Santo Domingo est Membre du Conseil de DKMS Americas, une fondation centrée sur la recherche de donneurs pour les patients atteints de leucémie.

M. Sicupira est un représentant des principaux actionnaires (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né en 1948, il est citoyen brésilien et a reçu un bachelier en Business Administration de l'Universidade Federal do Rio de Janeiro et a suivi le Owners/President Management Program de la Harvard Business School. Il est Président de Lojas Americanas depuis 1981, où il exerce également les fonctions de Chief Executive Officer depuis 1992. Il est membre du Conseil d'Administration de Restaurant Brands International Inc. et du Harvard Business School's Board of Deans Advisors, et co-fondateur et membre du Conseil de Fundação Estudar, une organisation sans but lucratif fournissant des bourses d'études pour les Brésiliens.

M. de Spoelberch est un représentant des principaux actionnaires (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1966, il est citoyen belge et a reçu un MBA de l'INSEAD. M. de Spoelberch est un actionnaire actif de private equity et ses activités récentes comprennent des responsabilités partagées de Chief Executive Officer de Lunch Garden, la première chaîne belge de restaurants self-service. Il est membre du conseil de plusieurs sociétés familiales, telles qu'Eugénie Patri Sébastien S.A., Verlinvest et Cobehold (Cobepa). Il est également administrateur du Fonds Baillet-Latour, une fondation qui encourage les réussites sociales, culturelles, artistiques, techniques, sportives, éducationnelles et philanthropiques.

M. Telles est un représentant des principaux actionnaires (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né en 1950, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme en Economie de l'Universidade Federal do Rio de Janeiro et a suivi le Owners/Presidents Management Program de la Harvard Business School. Il était Chief Executive Officer de Brahma et Ambev et était membre du Conseil d'Administration d'Ambev. Il a exercé les fonctions de membre du Conseil d'Administration de H.J. Heinz Company et du Conseil des associés de Insper. Il est co-fondateur et membre du Conseil de Fundação Estudar, une organisation sans but lucratif qui fournit des bourses d'études aux étudiants ayant des revenus modestes. Il est également ambassadeur de Endeavor, une organisation internationale sans but lucratif qui soutient les entrepreneurs dans les marchés émergents.

M. Van Damme est un représentant des principaux actionnaires (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1962, il est citoyen belge et est diplômé de la Solvay Business School à Bruxelles. M. Van Damme a rejoint l'industrie de la bière au début de sa carrière et a accompli plusieurs fonctions opérationnelles au sein d'Interbrew jusqu'en 1991, notamment Head of Corporate Planning and Strategy. Il a dirigé plusieurs sociétés de portefeuille de fonds privés (private venture) et est actuellement administrateur de Patri S.A. (Luxembourg), Restaurant Brands International (précédemment Burger King Worldwide Holdings) et Kraft Heinz Company. Il est également administrateur de l'organisation caritative sans but lucratif DKMS, le plus large centre de donneurs de moelle osseuse du monde.

2.2. Principes de fonctionnement

En 2018, le Conseil d'Anheuser-Busch InBev a tenu dix réunions ordinaires. Plusieurs réunions se sont tenues dans les Zones géographiques où la société déploie des activités. A ces occasions, le Conseil a bénéficié d'une séance d'information complète sur la Zone et le marché en question. Ces séances d'information comportaient une présentation des résultats, des défis majeurs du marché ainsi que des mesures prises pour relever ces défis. Plusieurs de ces visites ont également donné l'occasion aux membres du Conseil de rencontrer des employés, des stagiaires, des clients et d'autres acteurs importants pour les activités de la société.

Parmi les principaux thèmes à l'ordre du jour du Conseil figurent le plan à long terme, la réalisation des objectifs, les chiffres de ventes et la bonne santé des marques, les états financiers et le budget, les résultats consolidés, l'orientation stratégique, la culture et les collaborateurs, notamment la diversité et l'inclusion et la planification des successions au niveau de la direction, les nouveaux investissements et ceux en cours, les opérations sur le marché des capitaux, la croissance externe et les acquisitions, la responsabilité sociale, la pérennité de l'entreprise ainsi que la gouvernance et la planification des successions au sein du Conseil. Le taux de fréquentation moyen des réunions du Conseil a été de 98 % en 2018.

5.1 Au cours de cette même année, le Conseil a bénéficié de l'assistance de quatre Comités : le Comité d'Audit, le Comité des Finances, le Comité de Rémunération et le Comité de Nomination.

A la date de ce rapport, les comités sont composés comme suit :

	Comité d'Audit	Comité de Nomination	Comité des Finances	Comité de Rémunération
Maria Asuncion Aramburuzabala				
Martin J. Barrington	Membre			
Alexandre Behring		Membre		
Michele Burns	Présidence		Membre	
Paul Cornet de Ways Ruart				
Stéfan Descheemaeker			Membre	
Grégoire de Spoelberch		Membre		
William F. Gifford			Membre	
Olivier Goudet	Membre	Membre		Membre
Paulo Lemann			Membre	
Alejandro Santo Domingo				
Elio Leoni Sceti	Membre			Membre
Carlos Alberto da Veiga Sicupira			Membre	
Marcel Herrmann Telles		Président		Président
Alexandre Van Damme		Membre	Président	

5.2 Comité d'Audit

Conformément aux exigences du Code belge des sociétés, le Comité d'Audit se compose exclusivement de membres non-exécutifs du Conseil et au moins un de ses membres est administrateur indépendant au sens de l'article 526ter du Code belge des sociétés. En outre, M. Goudet et Mme. Burns disposent tous deux d'une large expérience dans les domaines de la comptabilité et de l'audit. Il est fait référence à la section 2.1 pour une courte biographie et un aperçu de leurs qualifications et leur parcours.

Une majorité des membres votant du Comité d'Audit sont des administrateurs indépendants tel que ce terme est défini dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise et ils sont tous indépendants au sens de la règle 10A-3(b)(1)(ii) de la loi américaine *Securities Exchange* de 1934, telle que modifiée.

Le Comité d'Audit s'est réuni neuf fois en 2018. Au cours de ses réunions, le Comité a examiné les états financiers de la société, les rapports annuels, semestriels et trimestriels, ainsi que les présentations des résultats. Le Comité s'est également penché sur des enjeux épinglés dans les audits internes menés par le département 'Internal Audit' ainsi que sur la mise en œuvre du Compliance Program de la société. Parmi d'autres points importants à l'ordre du jour du Comité figuraient également les obligations dans le cadre de la loi *Sarbanes-Oxley*, la vérification de l'indépendance et de la nomination du commissaire externe et l'examen trimestriel des litiges importants. Les membres du Comité ont été présents à toutes les réunions.

Comité des Finances

Le Comité des Finances s'est réuni quatre fois en 2018. Les discussions de ce comité ont porté sur les bulletins de la trésorerie et la stratégie globale de gestion des risques en ce compris, mais pas exclusivement, les risques relatifs aux matières premières, les taux d'intérêt, les devises et liquidités, les politiques de couverture, la nature de la dette et la structure du capital du groupe, les pensions, les dividendes et la politique de communication de la société. Les membres du Comité des Finances ont été présents à chacune de ses réunions, à l'exception de M. Descheemaeker qui a été absent à l'une des réunions.

Comité de Nomination

Le rôle principal du Comité de Nomination est d'orienter la succession au sein du Conseil. Le Comité identifie les personnes qualifiées pour devenir membre du Conseil et recommande des candidats pour le poste d'administrateur afin que ceux-ci soient nommés par le Conseil et que cette nomination soit approuvée par l'assemblée générale des actionnaires.

Le Comité de Nomination s'est réuni quatre fois en 2018. Les discussions ont porté sur la nomination d'administrateurs en vue de leur élection ou du renouvellement de leur mandat. Le Comité de Nomination a également défini les objectifs du management, discuté de l'évaluation du Conseil et de ses comités, du programme global de training du management et de la planification de la succession aux postes clés du management. Les membres du Comité ont été présents à chacune de ses réunions à l'exception de M. Behring, qui a été absent à une réunion.

5.4 Comité de Rémunération

Conformément aux exigences du Code belge des sociétés, le Comité de Rémunération se compose exclusivement de membres non-exécutifs du Conseil et la majorité des membres du Comité (M. Olivier Goudet et M. Elio Leoni Sceti), ont le statut d'administrateur indépendant au sens de l'article 526ter du Code belge des sociétés.

Le rôle principal du Comité de Rémunération est de guider le Conseil, d'une part, dans les décisions de politique de rémunération du Conseil, du CEO et de l'*Executive Board of Management* ('EBM') et, d'autre part, en matière de rémunération individuelle des administrateurs, du CEO et des membres de l'EBM.

Le Comité de Rémunération s'est réuni six fois en 2018. Au cours de ses réunions, les discussions du Comité ont porté sur la concrétisation des objectifs, les plans de rémunération, d'actions et d'options au profit du management et du Conseil d'Administration, l'octroi de *Long Term Incentive* aux administrateurs, les nouveaux plans de rémunération et les autres plans d'intéressement spéciaux. Les membres du Comité ont été présents à chacune des réunions du Comité.

2.3. Evaluation du Conseil et de ses comités 1.3/4.11/4.12/4.13/4.14/4.15

Le Conseil effectue pour chaque exercice une évaluation de ses prestations, à l'initiative du Président.

Cette évaluation constitue un point séparé de l'ordre du jour faisant l'objet d'une réunion physique du Conseil. Des discussions ont lieu à huis clos en l'absence de la direction. Un tiers peut intervenir en tant que modérateur.

Au cours de cette réunion, il est demandé à chaque administrateur de commenter et d'évaluer les points suivants :

- Efficacité des activités du Conseil et du comité (vérifier que les problèmes majeurs sont convenablement cernés et discutés, s'assurer que le temps consacré à la discussion des orientations importantes est suffisant, vérifier la disponibilité et la pertinence de la lecture introductive, etc.) ;
- les qualifications et responsabilités des administrateurs individuels (contribution réelle de chaque administrateur, présence de l'administrateur aux réunions et participation de celui-ci ou celle-ci aux discussions, impact des changements intervenus aux autres engagements importants des administrateurs en dehors de la société) ;
- efficacité du suivi de la direction et interaction avec la direction ;
- composition et taille du Conseil et des comités. L'évaluation considèrera au moins les critères suivants :

- 3.1** ○ indépendance des administrateurs : une constatation de l'indépendance sera faite conformément aux critères d'indépendance publiés dans la Charte de gouvernance d'entreprise.
- autres engagements des administrateurs : les engagements extérieurs au Conseil de chaque administrateur accroissent l'expérience et les perspectives des administrateurs, mais sont examinés au cas par cas afin de garantir que chaque administrateur puisse consacrer toute l'attention nécessaire à l'exécution de ses responsabilités de surveillance.
- circonstances disqualifiantes : certaines circonstances peuvent justifier la disqualification d'un membre du Conseil (appartenance au Conseil d'un fournisseur, client ou concurrent majeur de la société, appartenance à un gouvernement fédéral ou régional). Les circonstances sont évaluées au cas par cas afin de garantir qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts dans le chef des administrateurs.
- 3.2** ○ compétences et contributions précédentes : la société attend de tous les administrateurs qu'ils se préparent, assistent et participent de manière active et constructive à toutes les réunions, qu'ils exercent leur jugement en toute bonne foi, qu'ils concentrent leurs efforts pour garantir que les activités de la société soient menées en vue de servir les intérêts des actionnaires et qu'ils s'informent en permanence sur la société, sur les tendances commerciales et économiques pertinentes et sur les principes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

Après avoir étudié les réponses et en avoir discuté, le Président du Conseil peut proposer des mesures visant à améliorer les prestations ou l'efficacité du fonctionnement du Conseil. L'avis d'un expert tiers peut être demandé.

L'évaluation du Comité d'Audit est un point récurrent à l'ordre du jour du Comité et a lieu environ une fois par an. Cette évaluation est discutée à une réunion du Comité et comprend des analyses de ses plans, du caractère approprié du temps accordé à ses diverses zones de responsabilité, sa composition et tout domaine d'amélioration. Toute mesure majeure en résultant est communiquée au Conseil.

2.4. Transactions diverses et autres relations contractuelles

3.5/3.6 Il n'y a pas de transactions ni d'autres relations contractuelles à déclarer entre la société et les membres de son Conseil d'Administration qui auraient donné lieu à des conflits d'intérêts tels que visés par les dispositions du Code belge des sociétés.

Il est interdit à la société d'accorder des prêts à ses administrateurs, que ce soit dans le but d'exercer des options ou à toute autre fin.

3. Le Chief Executive Officer et l'Executive Management

Le Chief Executive Officer (CEO) se voit confier par le Conseil d'Administration la responsabilité de la gestion journalière de la société. Il assume la responsabilité opérationnelle directe de l'ensemble de la société. En 2018, le CEO présida un Executive Board of Management (EBM), composé de responsables fonctionnels internationaux (ou « Chiefs ») et de présidents de Zone, parmi lesquels le Chief Executive Officer d'Ambev (Bernardo Pinto Paiva), qui rend compte au Conseil d'Administration de cette dernière.

6.2 Au 31 décembre 2018, notre Executive Board of Management était composé des membres suivants :

Carlos Brito – CEO

Responsables Fonctionnels (Chiefs)		Présidents de Zone	
David Almeida	Chief People Officer; et Chief Sales Officer par intérim	Jan Craps	Asie Pacifique Sud
John Blood	General Counsel & Company Secretary	Michel Doukeris	Amérique du Nord
Felipe Dutra	Chief Financial & Solutions Officer	Jean Jereissati	Asie Pacifique Nord
Pedro Earp	Chief Disruptive Growth Officer		
David Kamenetzky	Chief Strategy & External Affairs Officer	Carlos Lisboa	Amérique Latine Sud
Peter Kraemer	Chief Supply Officer	Stuart MacFarlane	Europe
Tony Milikin	Chief Sustainability & Procurement Officer	Ricardo Tadeu	Afrique
Miguel Patricio	Chief Marketing Officer	Ricardo Moreira	Amérique Latine COPEC
		Bernardo Pinto Paiva	Amérique Latine Nord

(1) Claudio Braz Ferro était Chief Supply Integration Officer jusqu'au 31 janvier 2018.

(2) Mauricio Leyva était Président de la Zone Amérique Centrale jusqu'au 31 août 2018.

A partir du 1^{er} janvier 2019, l'EBM est devenu l'Executive Committee (« ExCom »). Les membres de l'ExCom sont le Chief Executive Officer (Carlos Brito), le Chief Financial et Solutions Officer (Felipe Dutra), le Chief Strategy et External Affairs Officer (David Kamenetzky) et le General Counsel et Company Secretary (John Blood).

L'ExCom rend compte au CEO et travaille avec le Conseil sur des sujets tels que la gouvernance d'entreprise, la gestion globale de notre société et la mise-en-œuvre de la stratégie d'entreprise telle que définie par notre Conseil d'Administration. L'ExCom effectuera les missions qui peuvent lui être attribuées de temps à autre par le CEO ou le Conseil.

6.2 4. Senior Leadership Team

La Senior Leadership Team (« SLT ») a été mise en place avec effet au 1^{er} janvier 2019. La SLT comprend les membres de l'ExCom, tous les autres Responsables fonctionnels et les Présidents de Zone, et rend compte au Chief Executive Officer.

La SLT a un rôle de conseil auprès du Conseil d'Administration et de l'ExCom, et mène l'agenda commercial et opérationnel, transposant la stratégie déterminée par le Conseil d'Administration. En outre, la SLT effectuera les missions qui peuvent lui être attribuées de temps à autre par le CEO, l'ExCom ou le Conseil.

Au 1^{er} janvier 2019, notre Senior Leadership Team était composée des membres suivants :

Carlos Brito – CEO

Membres de l'ExCom (autres que le CEO)		Présidents de Zone	
John Blood	General Counsel & Company Secretary	Jan Craps	Asie Pacifique (APAC)
Felipe Dutra	Chief Financial & Solutions Officer	Michel Doukeris	Amérique du Nord
David Kamenetzky	Chief Strategy & External Affairs Officer	Carlos Lisboa	Amérique Centrale
Autres Responsables Fonctionnels		Ricardo Moreira	Afrique
David Almeida	Chief People Officer	Bernardo Pinto	Amérique du Sud
Pedro Earp	Chief Marketing & ZX Ventures Officer	Jason Warner	Europe
Lucas Herscovici	Chief Non-Alcohol Beverages Officer		
Peter Kraemer	Chief Supply Officer		
Tony Milikin	Chief Sustainability & Procurement Officer		
Pablo Panizza	Chief Owned-Retail Officer		
Miguel Patricio	Chief Special Global Projects - Marketing		
Ricardo Tadeu	Chief Sales Officer		

Carlos Brito est le CEO d'AB InBev. Né en 1960, il est citoyen brésilien et a reçu un diplôme d'Ingénieur Mécanique de l'Universidade Federal do Rio de Janeiro ainsi qu'un MBA de la Stanford University Graduate School of Business. M. Brito a rejoint Ambev en 1989 où il a exercé des fonctions dans les domaines de la Finance, Opérations et Ventes, avant d'être nommé Chief Executive Officer en janvier 2004. Il a été nommé Président de la Zone Amérique du Nord au sein d'InBev en janvier 2005 et Chief Executive Officer en décembre 2005. Il est membre du conseil d'administration d'Ambev et de l'Advisory Board de Grupo Modelo. Il est également Advisory Council Member de la Stanford Graduate School of Business et exerce des fonctions au sein de l'Advisory Board de la Tsinghua University School of Economics and Management.

David Almeida est le Chief People Officer d'AB InBev. Né en 1976, M. Almeida est un citoyen américain et brésilien et a obtenu un bachelier en économie de la University of Pennsylvania. Plus récemment, il a exercé les fonctions de Chief Integration Officer et Chief Sales Officer par intérim, ayant précédemment exercé le poste de Vice President, US Sales et de Vice President, Finance pour l'organisation Amérique du Nord. Avant cela, il a servi en tant que Head of Mergers and Acquisitions d'InBev, fonction au sein de laquelle il a contribué au rapprochement avec Anheuser-Busch en 2008, et des activités d'intégration subséquentes aux Etats-Unis. Avant de rejoindre le groupe en 1998, il a travaillé chez Salomon Brothers à New York en tant qu'analyste financier dans la division Investment Banking.

John Blood est le General Counsel et Company Secretary d'AB InBev. Né en 1967, M. Blood est un citoyen américain et détient un bachelier du Amherst College ainsi qu'un diplôme de Droit de la University of Michigan Law School. M. Blood a rejoint AB InBev en 2009 en tant que Vice President Legal, Commercial and M&A, où il s'est concentré sur des activités de fusions et acquisitions internationales, de Compliance et de droit des sociétés. Plus récemment, M. Blood était Zone Vice President Legal & Corporate Affairs en Amérique du Nord où il a dirigé les affaires juridiques et commerciales pour les Etats-Unis et le Canada. Avant de rejoindre la société, M. Blood a dirigé les équipes commerciale et litige dans le secteur Nord-Américain de Diageo où il avait été conseiller principal pour ses divisions alcools forts, vins et bières aux Etats-Unis durant son mandat.

Jan Craps est le Président de la Zone Asie Pacifique d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1977, M. Craps est un citoyen belge et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Commercial de la KU Leuven, en Belgique. Il a également suivi après ses études des programmes centrés sur le Marketing et la Stratégie à l'INSEAD en France, et à la Kellogg School of Management et Wharton Business School aux Etats-Unis. M. Craps était consultant chez McKinsey & Company avant de rejoindre Interbrew en 2002. Il a acquis une large expérience internationale dans un certain nombre de postes de cadre dans les domaines du marketing, des ventes et de la logistique en France et en Belgique. En 2011, il s'est établi au Canada où il a été nommé Head of Sales pour le Canada, puis President et CEO de Labatt Breweries of Canada en 2014. Jusqu'au 31 décembre 2018, il occupait la fonction de Président de la Zone Asie Pacifique Sud.

Michel Doukeris est le Président de la Zone Amérique du Nord d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2018. Né en 1973, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Chimique de la Federal University of Santa Catarina au Brésil ainsi qu'un master en Marketing de la Fundação Getulio Vargas, également au Brésil. Il a aussi suivi des programmes après ses études en Marketing et Marketing Strategy à la Kellogg School of Management et Wharton Business School aux Etats-Unis. M. Doukeris a rejoint Ambev en 1996 et a détenu des mandats dans le secteur des ventes avec des responsabilités importantes avant de devenir Vice President, Soft Drinks pour la Zone Amérique Latine Nord d'AB InBev en 2008. Il a été nommé President, AB InBev Chine en janvier 2010 et Président de la Zone Asie Pacifique en janvier 2013. En janvier 2017, M. Doukeris est devenu Chief Sales Officer.

Felipe Dutra est le Chief Financial et Solutions Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2018. Né en 1965, M. Dutra est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme en Economie de Candido Mendes ainsi qu'un MBA en Contrôle Financier de l'Universidade de Sao Paulo. Il a rejoint Ambev en 1990 depuis Aracruz Celulose, un fabricant brésilien important de pâte à papier et de papier. Au sein d'Ambev, il a détenu plusieurs fonctions dans la Trésorerie et la Finance avant d'être nommé General Manager de l'une des filiales d'AB InBev. M. Dutra a été nommé Chief Financial Officer d'Ambev en 1999 et Chief Financial Officer en janvier 2005. En 2014, M. Dutra est devenu le Chief Financial and Technology Officer d'AB InBev. Il est également membre du conseil d'administration d'Ambev et du comité consultatif de Grupo Modelo et était précédemment membre du conseil d'administration de Grupo Modelo.

Pedro Earp est le Chief Marketing & ZX Ventures Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1977, il est citoyen brésilien et a obtenu un bachelier en Sciences en Economie Financière de la London School of Economics. M. Earp a rejoint Ambev en 2000 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique Latine Nord. En 2002, il est devenu responsable de l'équipe M&A de la Zone et en 2005 il s'est établi au siège d'InBev à Leuven, en Belgique, pour devenir Global Director, M&A. Plus tard, il a été nommé Vice President, Strategic Planning au Canada en 2006, Global Vice President, Insights and Innovation en 2007, Global Vice President, M&A en 2009 et Vice President, Marketing pour la Zone Amérique Latine Nord en 2013. Il a été nommé Chief Disruptive Growth Officer d'AB InBev en février 2015 et a occupé cette fonction jusqu'au 31 décembre 2018.

Lucas Herscovici est le Chief Non-Alcohol Beverages Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1977, il est citoyen argentin et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Industriel de l'Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Lucas a rejoint le groupe en 2002 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique Latine Sud et a construit sa carrière dans le secteur du marketing et des ventes. Après avoir travaillé en Argentine dans différentes fonctions commerciales, il est devenu responsable de l'innovation pour les marques mondiales et plus tard Global Marketing Director de Stella Artois en 2008. En 2011, il était en charge de l'ouverture du « Beer Garage », le bureau mondial d'innovation digitale (*Global digital innovation office*) d'AB InBev à Palo Alto, CA. En 2012, il a rejoint la Zone Amérique du Nord pour en devenir le VP Digital Marketing et en 2014 il a été nommé VP Consumer Connections pour les Etats-Unis. En 2017, il a été nommé Global Marketing VP of Insights, Innovation and Consumer Connections et a gardé cette fonction jusqu'au 31 décembre 2018.

David Kamenetzky est le Chief Strategy et External Affairs Officer d'AB InBev. Né en 1969, il est citoyen suisse et a obtenu un diplôme en Finance, Comptabilité et Controlling auprès de la University of St. Gallen, en Suisse, ainsi qu'un master en Science in Foreign Service de la Georgetown University, à Washington DC. Jusqu'en 2016, M. Kamenetzky a travaillé au sein de l'équipe de gestion de Mars, Incorporated. Il a quitté Mars après avoir exercé ses fonctions pendant dix ans et a créé avec succès son propre fonds de capital de croissance pour les entreprises innovantes dans le secteur alimentaire et de la boisson. Avant de rejoindre Mars, M. Kamenetzky a travaillé chez Goldman Sachs & Co. à Londres et à Francfort. Il a commencé sa carrière professionnelle en travaillant pour la communauté juive en Allemagne sur la commémoration des victimes de l'Holocauste, la restitution des biens volés et la promotion de l'engagement civique communautaire. En 2000, le Forum Economique Mondial a reconnu ses contributions dans ces domaines en le nommant comme Global Leader for Tomorrow.

Peter Kraemer est le Chief Supply Officer d'AB InBev. Né en 1965, il est citoyen américain. Issu de la cinquième génération d'une famille de brasseurs et natif de Saint Louis, M. Kraemer a obtenu un bachelier d'Ingénieur Chimique de la Purdue University ainsi qu'un master en Business Administration de la St. Louis University. Il a rejoint Anheuser-Busch il y a 30 ans et y a exercé diverses

fonctions dans le secteur brassicole durant ces années, notamment Group Director of Brewing et Resident Brewmaster de la St. Louis brewery. En 2008, M. Kraemer est devenu Vice President, Supply pour la Zone Amérique du Nord d'AB InBev, dirigeant ainsi toutes les opérations brassicoles, les contrôles de qualité, les matières premières et responsabilités en innovation de produits. Il a été nommé Chief Supply Officer d'AB InBev en mars 2016.

Carlos Lisboa est Président de la Zone Amérique Centrale d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1969, M. Lisboa est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme en Business Administration de la Catholic University of Pernambuco et a effectué une spécialisation en Marketing auprès de FESP, tous deux au Brésil. M. Lisboa a rejoint Ambev en 1993 et a construit sa carrière dans le secteur du marketing et des ventes. Il était responsable de l'établissement de la marque Skol au Brésil en 2001 et est ensuite devenu Marketing Vice President de la Zone Amérique Latine Nord d'AB InBev. M. Lisboa a ensuite dirigé l'International Business Unit au sein de la Zone Amérique Latine Sud d'AB InBev. M. Lisboa a ensuite dirigé l'International Business Unit de la Zone Amérique Latine Sud d'AB InBev pendant deux ans avant de devenir Business Unit President pour le Canada. En 2015, il a été nommé Marketing Vice President pour les Marques Mondiales d'AB InBev. Plus récemment, M. Lisboa a occupé la fonction de Président de la Zone Amérique Latine Sud jusqu'au 31 décembre 2018.

Tony Milikin est le Chief Sustainability & Procurement Officer d'AB InBev. M. Milikin a rejoint AB InBev en avril 2009 et est responsable de toutes les opérations de passation de marchés, de conservation, des opérations verticales et création de valeur au niveau mondial. Les opérations verticales d'AB InBev comprennent plus de 70 propriétés (*facilities*) et 10.000 employés et un partenaire stratégique de notre Supply Organization. La création de valeur d'AB InBev utilise les opportunités de l'économie circulaire pour créer de la valeur à partir de nos déchets. Né en 1961, il est citoyen américain et a obtenu un diplôme en Finances de la University of Florida, ainsi qu'un MBA en Marketing de la Texas Christian University à Fort Worth, au Texas. Tony a rejoint AB InBev en mai 2009 depuis MeadWestvaco, où il était Vice President, Supply Chain and Chief Purchasing Officer, basé à Richmond en Virginie. Avant de rejoindre MeadWestvaco, il a exercé plusieurs fonctions dans le secteur des achats, du transport et de l'approvisionnement avec des responsabilités croissantes au sein des laboratoires Monsanto et Alcon.

Ricardo Moreira est le Président de la Zone Afrique d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1971, il est citoyen portugais et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Mécanique de la Rio de Janeiro Federal University au Brésil, et a effectué une spécialisation en Management auprès de la University of Chicago, aux États-Unis. M. Moreira a rejoint Ambev en 1995 et a exercé plusieurs fonctions dans le domaine des ventes et de la finance, avant de devenir Regional Sales Director en 2001. Il a ensuite exercé les fonctions de Vice President Logistics & Procurement pour l'Amérique Latine Nord, Business Unit President pour l'Amérique Latine Hispanique (ALH) et Vice President Soft Drinks Amérique Latine Nord. En 2013, M. Moreira s'est établi à Mexico pour y diriger les secteurs Ventes, Marketing et Distribution d'AB InBev et diriger l'intégration commerciale de Grupo Modelo. Plus récemment, M. Moreira a occupé la fonction de Président de la Zone Amérique Latine COPEC jusqu'au 31 décembre 2018.

Pablo Panizza est le Chief Owned-Retail Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1975, il est un citoyen argentin et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Industriel de l'Universidad de Buenos Aires. Pablo dirige notre propre secteur existant de vente en détail, coordonnant des initiatives entre les marchés, partageant les meilleures pratiques et façonnant la stratégie de ce secteur. Il a rejoint notre société en 2000 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique Latine Sud et a passé près de deux décennies à construire une carrière dans le domaine commercial. Après avoir occupé des fonctions supérieures en Argentine et aux Global Headquarters, il a dirigé nos activités au Chili et au Paraguay. Plus récemment, il a exercé la fonction de Business Unit President pour l'Argentine et l'Uruguay.

Miguel Patricio est le Chief Special Global Projects d'AB InBev. Né en 1966, il est citoyen portugais et a obtenu un diplôme en Business Administration de la Fundação Getulio Vargas à Sao Paulo. Avant de rejoindre Ambev en 1998, M. Patricio a exercé plusieurs fonctions de cadre en Amérique chez Philip Morris, The Coca-Cola Company et Johnson & Johnson. Chez Ambev, il était Vice President, Marketing avant d'être nommé Vice President, Marketing de la Zone Amérique du Nord d'InBev, basée à Toronto en janvier 2005. En janvier 2006, il a été promu Président de la Zone Amérique du Nord, et en janvier 2008 il s'est établi à Shanghai pour y assumer le rôle de Président de la Zone Asie Pacifique. Il est devenu Chief Marketing Officer d'AB InBev en juillet 2012 et a occupé cette fonction jusqu'au 31 décembre 2018.

Bernardo Pinto Paiva est le Président de la Zone Amérique du Sud d'AB InBev. Né en 1968, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme d'Ingénieur de la Universidade Federal do Rio de Janeiro ainsi qu'un Executive MBA de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro. M. Pinto Paiva a rejoint Ambev en 1991 en tant que stagiaire en gestion et durant sa carrière chez AB InBev, il a exercé des positions dirigeantes dans le domaine des Ventes, de la Fourniture, de la Distribution et de la Finance. Il a été nommé Président de la Zone Amérique du Nord en janvier 2008 et Président de la Zone Amérique Latine Sud en janvier 2009 avant de devenir Chief Sales Officer en janvier 2012. À partir du 1^{er} janvier 2015, il est devenu Président de la Zone Amérique Latine Nord et CEO d'Ambev.

Ricardo Tadeu est le Chief Sales Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1976, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme de Droit de la Universidade Candido Mendes au Brésil ainsi qu'un master en Droit de la Harvard Law School à Cambridge, Massachusetts. Il a également obtenu la certification Six Sigma Black Belt. Il a rejoint Ambev en 1995 et y a exercé plusieurs fonctions dans le domaine commercial. Il a été nommé Business Unit President pour les opérations en Amérique Latine Hispanique en 2005, et a exercé les fonctions de Business Unit President au Brésil de 2008 à 2012. Il a exercé le poste de Président de Zone pour le Mexique de 2013 jusqu'à sa nomination en tant que Président de la Zone Afrique à la réalisation du Rapprochement en 2016. M. Tadeu a occupé la fonction de Président de la Zone Afrique jusqu'au 31 décembre 2018.

Jason Warner est le Président de la Zone Europe d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1973, il a la double nationalité britannique et américaine et a obtenu un diplôme BSc Eng Hons d'études de commerce industriel de la DeMontfort University au Royaume-Uni. Avant d'occuper sa fonction actuelle, il était Business Unit President pour l'Europe du Nord entre 2015 et 2018. Il a rejoint AB InBev en juillet 2009 en tant que Global VP Budweiser, basé à New York, avant de changer vers une double fonction de Global VP Budweiser et Marketing VP. Il a également occupé des fonctions de Global VP pour Corona ainsi que d'Innovation et Rénovation (*Innovation and Renovation*). Avant de rejoindre AB InBev, il a occupé diverses fonctions à The Coca-Cola Company et chez Nestlé.

5. Contrôle Interne et Systèmes de Gestion des Risques

Le Conseil d'Administration et l'EBM étaient responsables de l'établissement et du maintien d'un contrôle interne adéquat et de systèmes de gestion des risques pendant la période considérée. Le contrôle interne a pour but de garantir de manière raisonnable l'atteinte des objectifs relatifs à la réussite et au bon déroulement des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et réglementations applicables. La gestion des risques consiste à identifier les événements susceptibles d'affecter la société et à gérer le niveau et l'adéquation du risque.

Sans préjudice des responsabilités du Conseil, le Comité d'Audit surveille la gestion des risques financiers et économiques, discute du processus par lequel la direction évalue et gère l'exposition de la société à ces risques et évalue les mesures prises afin de surveiller et contrôler cette exposition aux risques.

Les principaux facteurs de risques et d'incertitudes sont décrits dans la section « Risques et Incertitudes » du Rapport de Gestion contenu dans le rapport annuel d'Anheuser-Busch InBev.

La société a établi et développe son contrôle interne et ses systèmes de gestion des risques sur base de lignes directrices définies par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Le système de contrôle interne est basé sur l'*Internal Control – Integrated Framework* du COSO de 2013 et son système de gestion de risques sur l'*Enterprise Risk Management Framework* du COSO de 2004.

Reporting financier

L'EBM était responsable de l'établissement et du maintien de contrôles internes adéquats de l'information financière pendant la période considérée. Le contrôle interne par la société de l'information financière est une procédure qui a pour but d'assurer raisonnablement la fiabilité de l'information financière ainsi que la fiabilité de la préparation des états financiers établis en conformité avec les *International Financial Reporting Standards* ('IFRS'). Les contrôles internes de l'information financière incluent les procédures écrites qui :

- se rapportent au maintien d'une documentation qui, dans des détails raisonnables, reflète de manière précise et fidèle les opérations et les cessions d'actifs de la société ;
- fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont prises en compte pour permettre la préparation des états financiers en conformité avec les IFRS ;
- fournissent une assurance raisonnable que les recettes et dépenses sont conformes aux autorisations données par la direction et les administrateurs de la société ; et
- fournissent une assurance raisonnable en ce qui concerne la prévention et la détection en temps utile de toute acquisition, utilisation ou cession d'actifs non-autorisée de la société qui pourrait avoir un effet significatif sur les états financiers consolidés.

Le contrôle interne de l'information financière comprend l'évaluation de certains risques importants, l'identification et la surveillance des contrôles clés ainsi que des actions adoptées afin de corriger les imperfections identifiées. En raison de ses limites inhérentes, le contrôle interne de l'information financière est susceptible de laisser subsister des inexactitudes. De plus, les prévisions relatives à l'estimation de l'efficacité future sont sujettes au risque que le contrôle devienne inapproprié en raison du changement de certaines conditions, ou que le degré de conformité aux procédures en place se détériore.

Les cadres supérieurs ont évalué l'efficacité du contrôle interne par la société de l'information financière au 31 décembre 2018. Comme indiqué ci-dessus, il a basé son estimation sur les critères d'un contrôle interne efficace de l'information financière tels que décrits dans l'« *Internal Control – Integrated Framework* » émis par le COSO en mai 2013. L'estimation faite comprend une évaluation de la procédure de contrôle interne par la société de l'information financière et un examen de son efficacité opérationnelle. Au terme de l'évaluation, il a été conclu que, pour la période arrêtée au 31 décembre 2018, la société a maintenu un contrôle interne efficace de l'information financière.

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit ont revu l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière. Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit ont principalement veillé à ce qu'il n'y ait pas de défaillance ni de faiblesse importante dans les schémas de contrôles internes de l'information financière, susceptibles d'affecter la capacité de la société à enregistrer, à traiter, à résumer ou à rapporter l'information financière. Le Conseil et le Comité d'Audit ont d'autre part veillé à détecter les éventuelles fraudes, importantes ou non, qui impliqueraient la direction ou d'autres employés ayant un rôle significatif dans le contrôle interne de l'information financière.

Suite à l'introduction d'Anheuser-Busch InBev en bourse de New York, la société doit désormais se conformer à la Section 404 de la loi américaine *Sarbanes-Oxley* de 2002. En conséquence, la société a l'obligation de produire un rapport de gestion annuel sur l'efficacité du contrôle interne de l'information financière, tel que stipulé par la Section 404 et ses règles dérivées. Le rapport de la direction et l'opinion du commissaire y relative sont intégrés au rapport annuel de la société sur format F-20. Le rapport annuel doit ensuite être déposé auprès de la *Securities and Exchange Commission*.

Audit interne

La société dispose d'un département d'audit interne professionnel et indépendant. La désignation du responsable de l'audit interne est examinée par le Comité d'Audit. Le Comité d'Audit examine et discute des risques épinglés par l'audit interne et le plan annuel d'audit, ainsi que des rapports d'audit que le Comité reçoit régulièrement.

Les défaillances du contrôle interne identifiées par l'audit interne sont communiquées en temps utile à la direction et un suivi périodique est effectué afin de s'assurer que des mesures correctrices ont été prises.

A partir du 1^{er} janvier 2018, la fonction d'audit interne a été rebaptisée Gestion des Risques.

Conformité

AB InBev dispose d'un *Compliance Program* favorisant une culture de l'éthique, de l'intégrité et de comportement légal. Ce programme comprend un *Code of Business Conduct* et l'*Anti-Corruption Policy*, qui sont disponibles sur le site Internet et sur l'intranet de la société. En outre, le *Compliance Program* assure le respect des lois et réglementations applicables et l'accomplissement par la direction d'une certification périodique de conformité au *Code of Business Conduct*.

Un ensemble de contrôles internes et un outil d'analyse de données ont été mis en œuvre et sont évalués périodiquement par les *Global et Local Compliance Committees* et le Comité d'Audit.

Le *Global Compliance Committee*, présidé par le *General Counsel*, évalue les risques de conformité réglementaire et éthique de la société d'un point de vue global et fournit des orientations stratégiques concernant les activités de la fonction *Compliance*. Sur base trimestrielle, le *Global Compliance Committee* examine le fonctionnement du *Compliance Program* et assure le suivi des rapports présentés par le biais de la plateforme d'alerte interne de la société (*Compliance Helpline*). Outre le *Global Compliance Committee*, chaque Zone dispose d'un *Local Compliance Committee* s'occupant des problèmes de conformité au niveau local.

Le Comité d'Audit examine le fonctionnement du *Compliance Program* et les résultats de toute analyse ou communication soumise via la *Compliance Helpline*. Régulièrement, le Comité d'Audit examine les affaires juridiques, réglementaires et de conformité susceptibles d'avoir un effet significatif sur les états financiers ou l'activité de la société, y compris les communications importantes faites aux agences gouvernementales, ou les demandes reçues de celles-ci.

6. Structure de l'Actionnariat

6.1. Structure de l'actionnariat

Le tableau suivant fait état de la structure de l'actionnariat d'Anheuser-Busch InBev au 31 décembre 2018 sur la base (i) des déclarations de transparence effectuées par les actionnaires qui doivent dévoiler leurs participations conformément à la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées et aux Statuts de la société, (ii) des déclarations effectuées par ces actionnaires à la société de façon spontanée avant le 15 décembre 2018 afin de mettre à jour l'information mentionnée ci-dessus et (iii) les informations reprises dans les dépôts publics auprès de la *US Securities and Exchange Commission*.

Actionnaires Importants	Nombre d'Actions	Pourcentage des droits de vote ⁽¹⁾
Titulaires d'Actions Ordinaires		
Stichting Anheuser-Busch InBev , une stichting de droit néerlandais (l'« Actionnaire de Référence »)	663.074.832	33,89%
EPS Participations Sàrl , une société de droit luxembourgeois, liée à EPS, sa société mère	130.257.459	6,66%
EPS SA , une société de droit luxembourgeois, liée à l'Actionnaire de Référence qu'elle contrôle conjointement avec BRC	99.999	0,01%
BRC Sàrl , une société de droit luxembourgeois, liée à l'Actionnaire de Référence qu'elle contrôle conjointement avec EPS	39.962.901	2,04%
Rayvax Société d'Investissements SA , une société de droit belge	484.794	0,02%
Sébastien Holding SA , une société de droit belge, liée à Rayvax, dont elle est une filiale	10	0,00%
Fonds Verhelst SPRL , une société à finalité sociale de droit belge	0	0,00%
Fonds Voorzitter Verhelst SPRL , une société à finalité sociale de droit belge, liée à Fonds Verhelst SPRL à finalité sociale, qui la contrôle	6.997.665	0,36%
Stichting Fonds InBev – Baillet Latour , Stichting de droit néerlandais	0	0,00%
Fonds– Baillet Latour SPRL , une société à finalité sociale de droit belge affiliée à Stichting Fonds InBev – Baillet Latour de droit néerlandais, qui la contrôle	5.485.415	0,28%
MHT Benefit Holding Company Ltd. , une société de droit bahaméen, agissant de concert avec Marcel Herrmann Telles au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	3.972.703	0,20%
LTS Trading Company LLC , une société de droit de l'état du Delaware, agissant de concert avec Marcel Herrmann Telles, Jorge Paulo Lemann et Carlos Alberto Sicupira au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	4.468	0,00%
Olia 2 AG , une société de droit du Liechtenstein, agissant de concert avec Jorge Paulo Lemann au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	259.000	0,01%
Détenteurs d'Actions Restreintes		
Altria Group Inc. ⁽²⁾	185.115.417	9,46%
Bevco Lux Sàrl ⁽³⁾	96.862.718	4,95%

Les treize premières entités indiquées dans le tableau agissent de concert (étant entendu que (i) les dix premières entités agissent de concert au sens de l'article 3, §1, 13° de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé et portant des dispositions diverses, transposant en droit belge la Directive 2004/109/CE, et (ii) les onzième, douzième et treizième entités agissent de concert avec les dix premières entités au sens de l'article 3, §2 de la loi belge du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques) et détiennent, sur la base des déclarations les plus récentes reçues par AB InBev et par la FSMA conformément à l'article 6 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées, au total 850.599.246 Actions Ordinaires, représentant 43,47% des droits de vote attachés aux actions existantes au 31 décembre 2018, moins les actions propres.

6.2. Accords entre actionnaires

La Stichting Anheuser-Busch InBev (l'« Actionnaire de Référence ») a conclu des conventions d'actionnaires avec (a) BRC, EPS, EPS Participations, Rayvax, Société d'Investissements SA (Rayvax), (b) Fonds Baillet Latour SPRL à finalité sociale et Fonds Voorzitter Verhelst SPRL à finalité sociale, et (c) les plus importants détenteurs d'actions restreintes de la Société (les Actionnaires Restreints).

⁽¹⁾ Les pourcentages de participation sont calculés sur le nombre total d'actions en circulation, moins les actions détenues en propre (1.956.739.500). Au 31 décembre 2018, il y avait 2.019.241.973 actions en circulation, dont 62.502.473 actions ordinaires détenues en propre par AB InBev et certaines de ses filiales.

⁽²⁾ En plus des Actions Restreintes énumérées ci-dessus, Altria Group Inc. a annoncé dans son rapport de participation bénéficiaire du 11 octobre 2016, en vertu de l'Annexe 13D (Schedule 13D), que suite à la réalisation du rapprochement d'entreprises avec SAB, elle a acquis 11.941.937 Actions Ordinaires de la Société. Enfin, Altria a encore augmenté sa détention d'Actions Ordinaires dans la Société de 12.341.937, tel que communiqué dans l'Annexe 13 D (Schedule 13D) du rapport de participation bénéficiaire du 1^{er} novembre 2016, déposé par la Stichting, entraînant une participation totale de 10,09% sur base du nombre d'actions avec droit de vote au 31 décembre 2018.

⁽³⁾ En plus des Actions Restreintes énumérées ci-dessus, Bevco Lux Sàrl a annoncé dans une notification effectuée le 16 janvier 2017 en vertu de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, qu'elle a acquis 4.215.794 Actions Ordinaires de la Société. Bevco Lux Sàrl nous a informé avoir augmenté sa participation d'Actions Ordinaires dans la société pour un total de 6.000.000 Actions Ordinaires, augmentant ainsi sa participation totale à 5,26% sur base du nombre d'actions avec droit de vote au 31 décembre 2018.

a. Convention conclue avec l'Actionnaire de Référence

Dans le cadre du rapprochement entre Interbrew et Ambev en 2004, BRC, EPS, Rayvax et l'Actionnaire de Référence ont conclu une convention d'actionnaires le 2 mars 2004 qui prévoyait le maintien de la participation de BRC et EPS dans le capital de l'ancienne Anheuser-Busch InBev au travers de l'Actionnaire de Référence (sauf pour environ 130 millions d'actions détenues directement ou indirectement par EPS et environ 37 millions d'actions détenues directement par BRC). La convention d'actionnaires a été modifiée le 9 septembre 2009. Le 18 décembre 2013, EPS a apporté à EPS Participations ses certificats dans l'Actionnaire de Référence et les actions dans l'ancienne Anheuser-Busch InBev, sauf pour 100.000 actions. Immédiatement après, EPS Participations a rejoint le concert constitué par BRC, EPS, Rayvax et l'Actionnaire de Référence et a adhéré à la convention d'actionnaires. Le 18 décembre 2014, l'Actionnaire de Référence, EPS, EPS Participations, BRC et Rayvax ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires qui remplace le pacte précédent de 2009. Le 11 avril 2016, les parties ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires modifié (la « Convention d'Actionnaires 2016 »).

La Convention d'Actionnaires 2016 aborde, entre autres, certaines questions relatives à l'administration et à la gestion d'AB InBev et de l'Actionnaire de Référence, ainsi qu'à (i) la cession des certificats de l'Actionnaire de Référence et (ii) aux procédures de décertification et re-certification des actions de la société (les « Actions ») et les circonstances dans lesquelles les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence peuvent être dé-certifiées et/ou gagées à la demande de BRC, EPS et EPS Participations.

La Convention d'Actionnaires 2016 prévoit des restrictions à la capacité de BRC et d'EPS/EPS Participations de transférer leurs certificats de l'Actionnaire de Référence.

Conformément aux dispositions de la Convention d'Actionnaires 2016, BRC et EPS/EPS Participations exercent, conjointement et à parts égales, un contrôle sur l'Actionnaire de Référence et sur les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence. L'Actionnaire de Référence est administré par un conseil d'administration composé de huit membres, et BRC et EPS/EPS Participations ont chacune le droit d'y désigner quatre membres. Sous réserve de certaines exceptions, au moins sept des huit administrateurs de l'Actionnaire de Référence devront être présents ou représentés afin de constituer un quorum au conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence, et toute mesure que le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence devra prendre, requerra, sous réserve de certaines conditions de majorité qualifiée, l'approbation de la majorité des administrateurs présents ou représentés, en ce compris au moins deux administrateurs nommés par BRC et deux administrateurs nommés par EPS/EPS Participations. Sous réserve de certaines exceptions, toutes décisions de l'Actionnaire de Référence relatives aux Actions que ce dernier détient, en ce compris les décisions relatives aux modalités d'utilisation du droit de vote attaché à ces Actions lors des assemblées générales d'AB InBev (« Assemblées Générales »), seront prises par le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 requiert que le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence se réunisse avant chaque Assemblée Générale afin de déterminer les modalités d'utilisation du droit de vote attaché aux Actions détenues par l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 requiert également qu'EPS, EPS Participations, BRC et Rayvax, ainsi que tout autre détenteur de certificats émis par l'Actionnaire de Référence, votent leurs Actions de la même manière que les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence. Les parties conviennent de réaliser toute cession libre de leurs Actions de façon ordonnée afin de ne pas perturber le marché des Actions, et en conformité avec les conditions établies par la société afin d'assurer une telle vente ordonnée. En outre, EPS, EPS Participations et BRC se sont engagées à ne pas acquérir d'actions représentatives du capital d'Ambev, sous réserve de certaines exceptions, en vertu de la Convention d'Actionnaires 2016.

Conformément aux dispositions de la Convention d'Actionnaires 2016, le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence proposera à l'Assemblée des Actionnaires neuf candidats au poste d'administrateurs, parmi lesquels BRC et EPS/EPS Participations ont chacune le droit de nommer quatre candidats, et un candidat sera nommé par le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 reste en vigueur pour une période initiale qui court jusqu'au 27 août 2034. Elle sera automatiquement renouvelée pour des périodes successives de dix ans, à moins que, au plus tard deux ans avant la date d'expiration de la période initiale ou de toute période ultérieure de dix ans, une partie à la Convention d'Actionnaires 2016 notifie à l'autre son intention de mettre fin à la Convention d'Actionnaires 2016.

b. Convention de vote entre l'Actionnaire de Référence et les fondations

De plus, l'Actionnaire de Référence a conclu une convention de vote avec le Fonds Baillet Latour SPRL à finalité sociale et le Fonds Voorzitter Verhelst SPRL à finalité sociale. Cette convention prévoit des concertations entre les trois entités avant toute Assemblée Générale afin de décider des modalités d'utilisation des droits de vote attachés à leurs Actions. Un consensus est requis pour tous les points soumis à l'approbation de toute Assemblée Générale. Si les parties ne parviennent pas à un consensus, le Fonds Baillet Latour SPRL à finalité sociale et le Fonds Voorzitter Verhelst SPRL à finalité sociale exerceront les droits de vote attachés à leurs Actions de la même manière que l'Actionnaire de Référence. La convention de vote est valable jusqu'au 1^{er} novembre 2034.

c. Convention de vote entre l'Actionnaire de Référence et les Actionnaires Restreints

Le 8 octobre 2016, l'Actionnaire de Référence et chaque détenteur d'actions restreintes (ces détenteurs étant les Actionnaires Restreints) détenant plus d'1% du capital social de la société, c'est-à-dire Altria Group Inc. et Bevco LTD, ont conclu une convention de vote, à laquelle la société est également partie, prévoyant notamment que :

- l'Actionnaire de Référence doit exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires afin de donner effet aux principes relatifs à la nomination des administrateurs tels qu'établis aux articles 19 et 20 des Statuts de la société ;
- chaque Actionnaire Restreint doit exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires et à ses Actions Restreintes, selon le cas, afin de donner effet aux principes relatifs à la nomination des administrateurs tels qu'établis aux articles 19 et 20 des Statuts de la société ; et
- chaque Actionnaire Restreint ne peut exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires et à ses Actions Restreintes, selon le cas, afin de voter en faveur de toute résolution qui serait proposée afin de modifier les droits attachés aux Actions Restreintes, à moins qu'une telle résolution ait été approuvée par une majorité qualifiée des détenteurs d'au moins 75% des Actions avec Droit de Vote des Actionnaires Restreints (telles que définies dans les Statuts).

7. Eléments devant être communiqués conformément à l'Article 34 de l'Arrêté Royal belge du 14 novembre 2007

Conformément à l'article 34 de l'arrêté royal belge du 14 novembre 2007, Anheuser-Busch InBev expose les éléments suivants :

7.1. La structure de l'actionnariat et les autorisations accordées au Conseil

Le capital social de la société est divisé en deux catégories d'actions : toutes les actions sont des actions ordinaires (les « Actions Ordinaires »), sauf les 325.999.817 actions restreintes (les « Actions Restreintes »). Les Actions Ordinaires et les Actions Restreintes ont les mêmes droits sauf dans les cas prévus par les Statuts. Les Actions Restreintes seront toujours sous forme nominative et ne seront pas cotées ni admises à la négociation sur un marché quelconque.

Anheuser-Busch InBev peut augmenter ou réduire son capital social moyennant une approbation spécifique de l'assemblée générale des actionnaires. Les actionnaires peuvent également octroyer au Conseil d'Administration une autorisation pour augmenter le capital social. Une telle autorisation doit être limitée dans le temps et dans son montant. Dans les deux cas, l'approbation ou l'autorisation des actionnaires doit satisfaire aux critères de quorum et de majorité requis pour les modifications des Statuts. A l'assemblée annuelle des actionnaires du 26 avril 2017, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration à augmenter le capital social d'AB InBev à un montant ne devant pas excéder 3% du nombre total d'actions émises et en circulation au 26 avril 2017 (c'est-à-dire 2.019.241.973). Cette autorisation a été accordée pour cinq ans. Elle peut être utilisée à différentes fins, notamment lorsque la gestion saine des affaires de la société ou le besoin de réagir à des opportunités d'affaires appropriées appelle une restructuration, une acquisition (privée ou publique) de titres ou d'actifs dans une ou plusieurs sociétés ou, de façon générale, toute autre augmentation appropriée du capital de la Société.

Le Conseil d'Administration d'AB InBev a été autorisé par l'assemblée générale des actionnaires à acquérir, en bourse ou hors bourse, des actions d'AB InBev à concurrence d'un maximum de 20% des actions émises pour un prix unitaire qui ne peut être inférieur à 1 euro ni plus de 20% au-dessus du cours de bourse de clôture le plus haut des 20 jours qui précèdent l'opération. Cette autorisation est conférée pour une durée de cinq ans, prenant cours à compter du 28 septembre 2016.

7.2. Droits de vote et cessibilité des actions et accords entre actionnaires

Droits de vote, quorum et conditions de majorité

Chaque action donne droit à son titulaire à un droit de vote.

De façon générale, il n'y a pas de conditions de quorum pour une assemblée générale et les décisions seront prises par un simple vote à la majorité des actions présentes ou représentées. Cependant, certaines questions requerront une majorité renforcée et/ou un quorum. Celles-ci comprennent :

- i. toute modification des Statuts (à l'exception des modifications relatives à l'objet social ou à un changement de forme juridique de la société), comprenant entre autre, des réductions ou des augmentations du capital social de la société (à l'exception des augmentations de capital décidées par le Conseil d'administration en vertu du capital autorisé) ou toute résolution relative à une fusion ou scission de la société requiert la présence en personne ou par procuration des actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit, et l'approbation d'une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée ;
- ii. toute modification de l'objet social ou de la forme de la société, ou toute autorisation de rachat d'actions de la société requiert un quorum d'actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit et doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 80% des votes exprimés lors de l'assemblée ;
- iii. les décisions relatives à la modification des droits attachés à une catégorie particulière d'actions requerront la présence en personne ou par procuration d'actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit dans chaque catégorie d'actions et doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée pour chaque catégorie d'actions, (dans chacun des cas (i), (ii) et (iii), si le quorum n'est pas respecté, une seconde assemblée devra être convoquée. A la seconde assemblée, la condition de quorum ne s'applique pas. Cependant, la condition de majorité qualifiée de 75% ou 80%, selon le cas, est toujours d'application) ; et
- iv. toute acquisition ou acte de disposition d'actifs corporels par la société pour un montant supérieur à la valeur d'un tiers du total des actifs consolidés de la Société tels que mentionnés dans ses derniers comptes annuels consolidés audités doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée (mais il n'y a pas de condition de quorum minimum).

De surcroît, en cas (i) d'apport en nature à la Société d'actifs qui sont la propriété de toute personne physique ou personne morale qui est tenue de procéder à une déclaration de transparence conformément au droit belge applicable ou une filiale (au sens de l'article 6 du Code des sociétés) de l'une de ces personnes physique ou morale ou (ii) de fusion de la Société avec une telle personne physique ou morale ou une filiale d'une telle personne physique ou morale, cette personne physique ou morale et ses filiales ne seront pas en droit de prendre part au vote sur la proposition de décision soumise à l'assemblée générale en vue de l'approbation d'un tel apport en nature ou d'une telle fusion.

Cessibilité des actions

Les Actions ordinaires peuvent être librement transférées.

Pour ce qui concerne les Actions Restreintes, aucun Actionnaire Restreint ne peut transférer, vendre, apporter, offrir, accorder une option sur, disposer autrement de, gager, grever, céder, transférer à titre de garantie, accorder un privilège ou une sûreté sur, conclure une convention de certification ou de dépôt ou toute forme d'accord de couverture de risque concernant l'une ou l'autre de ses Actions Restreintes ou tout intérêt qui s'y attache ou tout droit y afférent, que ce soit directement ou indirectement, ou conclure tout contrat ou tout autre accord permettant de faire ce qui précède, pendant une période de cinq ans à partir du 10 octobre 2016, sauf dans les cas spécialement énumérés dans les statuts concernant des transactions avec des Personnes Liées et des Successeurs ou concernant les Gages. Les termes « Personnes Liées », « Successeurs » et « Gages » sont définis dans les statuts.

Conversion

Conversion volontaire

Tout Actionnaire Restreint aura le droit de convertir tout ou partie des Actions Restreintes qu'il détient en Actions Ordinaires à son choix (i) à tout moment après le 10 octobre 2021, et (ii) dans d'autres cas limités, et notamment immédiatement avant, mais dans ce cas dans le seul but de faciliter, ou à tout moment après la conclusion d'un accord ou d'un arrangement pour effectuer tout transfert autorisé, conformément à l'article 7.3.b (ii) des statuts.

Conversion automatique

Les Actions Restreintes seront automatiquement converties en Actions Ordinaires dans les cas prévus à l'article 7.6 des statuts, c'est-à-dire :

- i. suite à un transfert, vente, apport ou autre acte de disposition, à l'exception des cas mentionnés à l'article 7.6 (a) des statuts concernant des transactions avec des Personnes Liées, des Successeurs ou relatives à des Gages ;
- ii. immédiatement avant la clôture d'une offre publique d'acquisition couronnée de succès portant sur toutes les actions de la Société ou la réalisation d'une fusion de Anheuser-Busch InBev en tant que société absorbante ou société absorbée, dans des circonstances où les actionnaires contrôlant directement ou indirectement ou exerçant directement ou indirectement un contrôle conjoint sur AB InBev immédiatement avant une telle offre publique d'acquisition ou fusion ne contrôleront plus directement ou indirectement ou n'exerceront plus de contrôle conjoint sur AB InBev ou l'entité subsistante après ladite offre publique d'acquisition ou fusion ; ou
- iii. suite à l'annonce d'une offre de reprise sur les actions existantes de la société, conformément à l'article 513 du Code des sociétés.

Accords entre actionnaires

Veuillez vous référer à la section 6 ci-dessus.

7.3. Accords importants ou titres d'Anheuser-Busch InBev qui peuvent subir l'impact d'un changement de contrôle de la société

1. *Senior Facilities Agreement* d'un montant de 9.000.000.000 de US Dollars (initialement 13.000.000.000 US Dollars).

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale de l'ancienne Anheuser-Busch InBev SA/NV (la « Société ») a approuvé le 27 avril 2010 (i) la clause 17 (*Mandatory Prepayment*) du *Senior Facilities Agreement* d'un montant de 13 milliards de US Dollars du 26 février 2010, qui a été conclu par, entre autres, la Société et Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc., en tant que *original borrowers* (premiers emprunteurs), les *original guarantors* (premiers garants) et les *original lenders* (premiers prêteurs) listés dans le *Senior Facilities Agreement*, Bank of America Securities Limited, Banco Santander, S.A., Barclays Capital, Deutsche Bank AG, London Branch, Fortis Bank SA/NV, ING Bank NV, Intensa Sanpaolo S.P.A., J.P. Morgan plc, Mizuho Corporate Bank, Ltd., The Royal Bank of Scotland plc, Société Générale Corporate and Investment Banking et The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. en tant que *mandated lead arrangers* (principaux prêteurs mandatés) et *bookrunners* (teneurs de livres) et Fortis Bank SA/NV en tant que *agent et issuing bank* (banque émettrice) (tel que complété et amendé) (le *Senior Facilities Agreement* 2010), et (ii) toute autre disposition du *Senior Facilities Agreement* 2010 conférant à des tiers des droits qui pourraient affecter le patrimoine de la Société ou pourraient donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la Société ou d'un « *Changement de Contrôle* » (tel que défini dans le *Senior Facilities Agreement* 2010) exercé sur elle. En vertu du *Senior Facilities Agreement* 2010, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la *Stichting InBev* ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la *Stichting InBev* ou toute personne ou groupe de personnes agissant de concert avec ces détenteurs) obtenant le contrôle de la Société », (b) « *action de concert* » signifie « un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la Société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la Société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement », et (c) « *Contrôle* » signifie « la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la Société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la Société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement ».

La clause 17 du *Senior Facilities Agreement* 2010 confère en substance à tout prêteur (*lender*) en vertu du *Senior Facilities Agreement* 2010, suite (entre autres) à un *Changement de Contrôle* exercé sur la Société, le droit (i) de ne pas financer tout emprunt ou lettre de crédit (autre qu'un *rollover loan* (contrat de refinancement) répondant à certaines conditions) et (ii) d'annuler (moyennant une notification écrite de minimum 30 jours) ses engagements non encore exécutés et d'exiger le remboursement de

ses participations dans les emprunts ou lettres de crédit ainsi que le paiement des intérêts y relatifs et de tous autres montants dus au dit prêteur en vertu du Senior Facilities Agreement 2010 (et de certains documents qui y sont relatifs).

Le Senior Facilities Agreement 2010 a été modifié le 25 juillet 2011 et étendu au 20 août 2013. Il a été modifié et confirmé le 28 août 2015 (le Senior Facilities Agreement 2010, tel que modifié et confirmé, l'«Amended and Restated Senior Facilities Agreement 2010») de manière à augmenter le total des engagements de 8 milliards à 9 milliards de US Dollars et à prolonger sa durée de 5 ans à compter de la date de sa modification avec la possibilité pour la Société de prolonger sa durée de deux années supplémentaires.

Suite à la modification du Senior Facilities Agreement 2010, l'assemblée générale des actionnaires de l'ancienne Anheuser-Busch InBev du 27 avril 2016 a approuvé, conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, (i) la clause 17 (*remboursement anticipé obligatoire*) de l'Amended and Restated Senior Facilities Agreement 2010 et (ii) toute autre disposition de l'Amended and Restated Senior Facilities Agreement 2010 conférant à des tiers des droits qui pourraient affecter le patrimoine de la Société ou pourraient donner naissance à une dette ou un engagement à sa charge, lorsque l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la Société ou d'un « *Changement de Contrôle* » exercé sur elle. Les définitions des termes « *Changement de Contrôle* », « *action de concert* » et « *Contrôle* » sont restés inchangés dans la version complétée et amendée du Senior Facilities Agreement 2010.

La version complétée et amendée du Senior Facilities Agreement 2010 a été transférée à la société suite à la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

Le 3 octobre 2017, la date d'échéance de la version complétée et amendée du Senior Facilities Agreement 2010 a été étendue au mois d'août 2022.

Au 31 décembre 2018, la société n'avait pas fait le moindre prélèvement en vertu de l'Amended and Restated Senior Facilities Agreement 2010.

2. Programme EMTN

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale de l'ancienne Anheuser-Busch InBev a approuvé le 24 avril 2013 (i) la clause 7.5 (*Redemption at the Option of the Noteholders*) (*Change of Control Put* – Option de vente en cas de changement de contrôle) des Conditions d'émission de l'*Euro Medium Term Note Programme* de 15 milliards d'euros mis-à-jour datant du 16 mai 2012 d'Anheuser-Busch InBev SA/NV et de Brandbrew SA (les « *Emetteurs* ») et de Deutsche Bank AG., London Branch, agissant en tant qu' *Arranger*, susceptible de s'appliquer en cas d'émission d'obligations dans le cadre du programme (le « *Programme EMTN* ») et (ii) toute autre disposition du Programme EMTN conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend de la survenance d'un « *Changement de Contrôle* » (tel que défini dans les Conditions d'émission du Programme EMTN). En vertu du Programme EMTN, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement* », et (c) « *Contrôle* » signifie « *la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement* ».

Si une option de vente en cas de Changement de Contrôle est prévue dans les Conditions applicables définitives des obligations, la clause 7.5. des Conditions d'émission du Programme EMTN confère, en substance, à tout détenteur d'obligations le droit de demander le rachat de ses obligations au montant de rachat indiqué dans les Conditions définitives des obligations, avec, le cas échéant, les intérêts courus au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de *sub-investment*.

La disposition de changement de contrôle susmentionnée est reprise dans les Conditions définitives relatives aux :

- Obligations à 7,375 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2013 (remboursées le 30 janvier 2013), Obligations à 8,625 % à hauteur de 600 millions d'euros remboursables en 2017 (remboursées le 9 décembre 2016), et Obligations à 9,75 % à hauteur de 550 millions de GPB remboursables en 2024, chacune émises par la société en janvier 2009 ;
- Obligations à 6,57 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2014, émises par la société en février 2009 (remboursées le 27 février 2014) ;
- Obligations FRN à hauteur de 50 millions d'euros portant intérêt à taux variable Euribor 3 mois plus 3,90 %, émises par la société en avril 2009 (remboursées le 9 avril 2014) ;
- Obligations à 4,50 % à hauteur de 600 millions de CHF remboursables en 2014 (remboursées le 11 juin 2014), émises par Brandbrew SA en juin 2009 (et garanties par la société) ;
- Obligations à 5,75 % à hauteur de 250 millions d'euros remboursables en 2015 (remboursées le 22 juin 2015), et Obligations à 6,50 % à hauteur de 750 millions de GBP remboursables en 2017 (remboursées en juin 2017), chacune émise par la société en juin 2009 ; et
- Obligations à 4 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2018 (remboursées en avril 2018), émises par la société en avril 2010.

Les séries d'Obligations indiquées dans le paragraphe ci-dessus ont été émises en vertu de l'*Euro Medium Term Note Programme* initial de 10 milliards d'euros du 16 janvier 2009 ou en vertu de l'*Euro Medium Term Note Programme* mis-à-jour de 15 milliards d'euros du 24 février 2010 (en fonction). Les dispositions de changement de contrôle contenues dans les Conditions

définitives de ces séries d'Obligations ont été approuvées par les assemblées générales de l'ancienne Anheuser-Busch InBev qui se sont tenues les 28 avril 2009 et 27 avril 2010.

Il n'y a aucune clause de changement de contrôle contenue dans les Conditions définitives de l'ensemble des séries d'Obligations émises en vertu du Programme EMTN par la société et/ou Brandbrew SA après avril 2010.

Suite à la mise à jour du Programme EMTN le 22 août 2013, les Conditions définitives du Programme EMTN Mis-à-Jour ne prévoient plus d'Option de vente en cas de changement de contrôle (*Change of Control Put*).

En mai 2016, l'ancienne Anheuser-Busch InBev a invité les détenteurs d'obligations de certaines séries d'Obligations émises en vertu du Programme EMTN avant 2016 (les « Obligations ») à considérer certaines modifications aux conditions générales applicables à ces Obligations (la « Demande de Participation »). La Demande de Participation a été entreprise afin d'éviter que le regroupement avec SAB soit interprété comme une cessation d'activités (ou une menace de cesser les activités), liquidation ou dissolution de l'ancienne Anheuser-Busch InBev.

Le 1^{er} juin 2016, des assemblées générales des détenteurs d'obligations de chaque série d'Obligations ont été tenues au cours desquelles les détenteurs d'Obligations ont voté en faveur de la Demande de Participation pour chacune des séries d'Obligations concernées. Les conditions finales complétées et amendées pour chaque série d'Obligations reflétant les conditions générales modifiées, ont été signées par l'ancienne Anheuser-Busch InBev et par les garants subsidiaires qui y sont nommés le 1^{er} juin 2016.

Le Programme EMTN a été transféré à la société suite à la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

3. Obligations émises en US Dollar

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale de l'ancienne Anheuser-Busch InBev a approuvé le 26 avril 2011 (i) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations émises à hauteur de 3.250.000.000 de US Dollars le 26 et le 29 mars 2010, composées d'obligations à 2,50% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2013 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 26 mars 2013), d'obligations à 3,625% émises à hauteur de 750.000.000 de US Dollars remboursables en 2015 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 15 avril 2015), d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010) et d'obligations à taux variable à hauteur de 500 millions de US Dollars remboursables en 2013 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 26 mars 2013) (les « Obligations non-enregistrées émises en mars 2010 »), (ii) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations enregistrées émises en septembre 2010 à hauteur de 3.250.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 2,50% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2013 (remboursées le 26 mars 2013), d'obligations à 3,625% émises à hauteur de 750.000.000 de US Dollars remboursables en 2015 (remboursées le 15 avril 2015), d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (remboursées le 6 juin 2018) et d'obligations à taux variable émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2013 (remboursées le 26 mars 2013) et qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'Obligations non-enregistrées émises en mars 2010 et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 5 août 2010 et clôturée le 2 septembre 2010 (les « Obligations enregistrées émises en septembre 2010 »), (iii) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations enregistrées émises à hauteur de 8.000.000.000 de US Dollars en mars 2011, composées d'obligations à 7,20% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (remboursées le 20 juin 2011), d'obligations à 7,75% émises à hauteur de 2.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 (remboursées le 19 mars 2018), d'obligations à 8,20% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2039, d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 1.550.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (remboursées le 15 novembre 2014), d'obligations à 6,875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 et d'obligations à 8% émises à hauteur de 450.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 et qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'obligations non-enregistrées émises en janvier 2009 et d'obligations non-enregistrées correspondantes émises en mai 2009, et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 11 février 2011 et clôturée le 14 mars 2011 (les « Obligations enregistrées émises en mars 2011 »), étant entendu que toutes les Obligations non-enregistrées émises en mars 2010, les Obligations enregistrées émises en septembre 2010 et les Obligations enregistrées émises en mars 2011 ont été émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable de l'ancienne Anheuser-Busch InBev quant au paiement du principal et des intérêts), ainsi que (iv) toute autre disposition applicable aux Obligations non-enregistrées émises en mars 2010, aux Obligations enregistrées émises en septembre 2010 et aux Obligations enregistrées émises en mars 2011 et conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « Changement de Contrôle » (tel que défini dans le Prospectus d'Offre relatif aux Obligations non-enregistrées, selon le cas, et dans le Document d'Enregistrement relatif aux Obligations Enregistrées). En vertu du Prospectus d'Offre et du Document d'Enregistrement (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société », (b) « *action de concert* » signifie « un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement », et (c) « *Contrôle* » signifie « la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement ». La clause de Changement de contrôle confère à tout détenteur d'obligations, par essence, le droit de demander le rachat de ses obligations à un prix de rachat en

espèces de 101 % de leur montant principal (augmenté des intérêts courus), au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de sub-investment.

Une disposition de changement de contrôle similaire a été approuvée par l'assemblée générale de l'ancienne Anheuser-Busch InBev le 28 avril 2009 quant aux :

- obligations émises à hauteur de 5.000.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 7,20 % émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (échangées contre des Obligations Enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange clôturée le 14 mars 2011 et remboursées le 20 juin 2011), d'obligations à 7,75 % émises à hauteur de 2.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011) et d'obligations à 8,20 % émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011) qui ont toutes été émises en janvier 2009 par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts (les « Obligations non-enregistrées émises en janvier 2009 »).

Une disposition de changement de contrôle similaire a été approuvée par l'assemblée générale de l'ancienne Anheuser-Busch InBev le 27 avril 2010 quant aux :

- obligations émises à hauteur de 3.000.000.000 de US Dollars en mai 2009, composées d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 1.550.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (échangées contre des Obligations Enregistrées au cours d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011 et remboursées le 15 novembre 2014, d'obligations à 6,875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 et d'obligations à 8% émises à hauteur de 450.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 (les « Obligations non-enregistrées émises en mai 2009 »), émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable de l'ancienne Anheuser-Busch InBev quant au paiement du principal et des intérêts.
- obligations émises à hauteur de 5.500.000.000 de US Dollars en octobre 2009, composées d'obligations à 3% émises à hauteur de 1.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2012 (échangées contre des Obligations Enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange clôturée le 5 février 2010 et remboursées le 15 octobre 2012), d'obligations à 4,125% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2015 (échangées contre des Obligations Enregistrées au cours d'une offre d'échange qui a été clôturée le 5 février 2010 et remboursées le 15 janvier 2015), d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 2.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (remboursées le 23 avril 2018) et d'obligations à 6,375% émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2040 (les « Obligations non-enregistrées émises en octobre 2009 »), toutes émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable de l'ancienne Anheuser-Busch InBev quant au paiement du principal et des intérêts.
- obligations enregistrées émises en février 2010 à hauteur de 5.500.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 3% émises à hauteur de 1.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2012 (remboursées le 15 octobre 2012), d'obligations à 4,125% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2015, d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 2.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 et d'obligations à 6,375% émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2040, qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'Obligations non-enregistrées émises en octobre 2009, et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain (le « Document d'Enregistrement ») suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 8 janvier 2010 et clôturée le 5 février 2010 (les « Obligations Enregistrées émises en février 2010 »), toutes les obligations étant émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable de l'ancienne Anheuser-Busch InBev quant au paiement du principal et des intérêts.

Les Obligations émises en US Dollars ont été transférées à la société suite à la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

4. Obligations émises conformément au document d'enregistrement F-3 d'Anheuser-Busch InBev.

Par souci d'exhaustivité, il est précisé qu'aucune clause de Changement de Contrôle n'est applicable aux Obligations existantes émises conformément au document d'enregistrement F-3 d'Anheuser-Busch InBev (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable du paiement du principal et des intérêts par Anheuser-Busch InBev SA/NV).

7.2 8. Rapport de rémunération

Le présent rapport a été approuvé par le Comité de Rémunération lors de sa réunion du 20 février 2019.

8.1. Rémunération des administrateurs

7.3/7.5 8.1.1. Procédure d'approbation

Le Comité de Rémunération émet des recommandations sur le niveau de rémunération des administrateurs, en ce compris le Président du Conseil. Ces recommandations sont soumises à l'approbation du Conseil et, ensuite, à celle des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

7.1 Le Comité de Rémunération évalue la rémunération des administrateurs à l'aune des rémunérations pratiquées dans des sociétés du même secteur. En outre, le Conseil établit et modifie, périodiquement, les règles ainsi que le niveau de rémunération applicables aux administrateurs exerçant un mandat spécial ou siégeant au sein d'un ou de plusieurs comités du Conseil. Il établit aussi les règles de remboursement en matière de frais professionnels des administrateurs.

Le Comité de Rémunération se compose de 3 membres nommés par le Conseil d'administration, tous non-exécutifs. Actuellement, le Président du Comité de Rémunération est un représentant des actionnaires de contrôle et les deux autres membres répondent aux critères d'indépendance tels qu'établis par notre Charte de gouvernance d'entreprise et par le Code belge des sociétés. Le CEO et le Chief People Officer sont invités aux réunions du Comité de Rémunération.

La fonction principale du Comité de Rémunération est de guider le Conseil dans la prise de décisions relatives aux politiques de rémunération applicables au Conseil, au CEO, à l'*Executive Board of Management* (jusqu'au 1^{er} janvier 2019) et à l'ExCom et la SLT (depuis le 1^{er} janvier 2019), ainsi que pour leurs rémunérations individuelles. Le Comité s'assure que le CEO et les membres de l'ExCom et de la SLT sont encouragés à réaliser des performances exceptionnelles et récompensés pour ces performances. Le Comité veille également au maintien et à l'amélioration continue de la politique de rémunération de la société, qui est fondée sur la méritocratie et le sentiment d'appartenance afin d'aligner les intérêts des employés sur les intérêts des actionnaires.

Le Comité se réunit 4 fois par an et plus régulièrement si c'est nécessaire et s'il est convoqué par son Président ou à la demande d'au moins 2 de ses membres.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités spécifiques du Comité de Rémunération sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du comité, lequel fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise.

7.6 8.1.2. Politique de rémunération appliquée en 2018

a. Rémunération en espèces

La rémunération est liée au temps dédié au Conseil et à ses différents comités. L'indemnité de base s'élevait à 75.000 euros en 2018. A cette indemnité s'ajoute un montant de 1.500 euros pour chaque participation supplémentaire à une réunion physique d'un comité et pour chaque réunion physique du Conseil après dix réunions. Pour 2018, l'indemnité du Président correspondait à 2,5 fois l'indemnité des autres administrateurs. Concrètement, cela signifie que l'indemnité annuelle fixe du Président équivalait à 187.500 euros en 2018. Concernant le Président du Comité d'Audit, son indemnité annuelle correspond à un montant supérieur de 70% à l'indemnité annuelle fixe des autres administrateurs. Concrètement, cela signifie que l'indemnité annuelle fixe du Président du Comité d'Audit est égale à 127.500 euros.

A la demande du Comité de Rémunération, une société de consultance indépendante a conduit une analyse comparative relative à la rémunération des administrateurs couvrant 24 entreprises internationales similaires. Suite à cette étude, il est envisagé de soumettre une proposition à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires qui se tiendra le 24 avril 2019 afin d'augmenter l'indemnité du Président à 255.000 euros.

En outre, une simplification de la structure de la partie en espèces de la rémunération des membres du Conseil est envisagée, par laquelle les indemnités de présence aux réunions des Comités seraient remplacées par une avance attribuée aux membres des comités du Conseil.

b. Rémunération sur base d'actions

Avant 2014, les membres du Conseil de l'ancienne Anheuser-Busch InBev (c'est-à-dire le prédécesseur de la société avant la réalisation du rapprochement d'entreprises avec SAB) recevaient un nombre limité et prédéfini de droits de souscription dans le cadre du programme d'intéressement à long terme développé par la société en 1999 (« Plan de Warrant LTI »). Le nombre de droits de souscription accordés annuellement s'élevait à 15.000 depuis 2009. Chaque warrant LTI donnait à son titulaire le droit de souscrire à une action nouvellement émise. Les actions souscrites lors de l'exercice des warrants LTI étaient des actions ordinaires de l'ancienne AB InBev. Les titulaires de ces actions avaient les mêmes droits que tout autre actionnaire. Le prix d'exercice des warrants LTI était égal au cours moyen de nos actions sur Euronext Brussels durant les 30 jours précédant leur date d'émission. Les warrants LTI octroyés au cours des années qui précèdent 2007 (à l'exception de ceux octroyés en 2003) ont une durée de 10 ans. Les warrants LTI octroyés à partir de 2007 (et en 2003) avaient une durée de 5 ans. Les warrants LTI s'acquiescent définitivement sur une période qui varie de 1 à 3 ans. Un warrant peut être annulé dans certaines circonstances liées à la fin du mandat du titulaire.

Lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de l'ancienne AB InBev du 30 avril 2014, tous les warrants LTI existants ont été convertis en stock options LTI, c'est-à-dire en droits permettant d'acheter des actions existantes plutôt que le droit de souscrire à des actions nouvellement émises. Toutes les autres conditions générales des warrants LTI demeurent inchangées.

L'assemblée générale des actionnaires de l'ancienne AB InBev du 30 avril 2014 a également décidé de remplacer le Plan de Warrant LTI par un plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options pour les administrateurs et a confirmé que tous les LTI accordés aux administrateurs le seraient sous la forme de stock options sur des actions existantes avec les caractéristiques suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action au moment de l'octroi sera fixé ;
- une durée de vie de maximum 10 ans et une période d'exercice qui commence après 5 ans ; et
- les stock options LTI seront acquises en bloc après 5 ans. Les options non-acquises seront sujettes à des dispositions de déchéance dans l'hypothèse où le mandat des administrateurs n'était pas renouvelé à l'issue de leur mandat ou si leur mandat était révoqué avant le terme, dans les deux cas en raison d'une faute des administrateurs.

Conformément à cette décision, l'assemblée générale des actionnaires d'AB InBev du 25 avril 2018 a accordé à chaque membre du Conseil d'administration 15.000 stock options LTI. Le Président a reçu 37.500 stock options LTI et le Président du Comité d'Audit a reçu 25.500 stock options LTI. Les stock options LTI ont un prix d'exercice de 84,47 euros par action, ce qui équivaut au prix de clôture des actions Anheuser-Busch InBev le jour précédant le jour de l'octroi, à savoir le 24 avril 2018. Les stock options LTI ont une durée de vie de 10 ans et seront acquises en bloc après 5 ans, à savoir le 25 avril 2023.

A la suite de la réalisation de la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB, tous les droits et obligations attachés aux stock options d'intéressement à long terme existantes de l'ancienne AB InBev, ont été automatiquement transférés à la nouvelle AB InBev (la société absorbante), chaque stock option existant donnant droit à une action de la nouvelle AB InBev (la société absorbante) au lieu d'une action de l'ancienne AB InBev (la société absorbée).

Le programme d'intéressement à long terme développé par la société en 1999 s'écarte du Code belge de gouvernance d'entreprise en ce qu'il prévoit des paiements basés sur actions en faveur d'administrateurs non-exécutifs. Le Conseil pense que la réussite, en termes de stratégie et de développement durable de la société pendant plus d'une décennie démontre que la rémunération des administrateurs, qui comprend un nombre fixe de stock options, permet de préserver l'indépendance des membres du Conseil dans leur rôle de direction et de contrôle de la société, et que les intérêts des administrateurs restent entièrement alignés sur les intérêts à long terme des actionnaires. En particulier, le délai d'étalement pour l'acquisition définitive des options de 5 ans devrait favoriser un engagement durable et à long terme dans la création de valeur pour les actionnaires.

Il est envisagé de soumettre une proposition à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires qui se tiendra le 24 avril 2019 afin d'approuver un changement à la partie en action de la rémunération des membres du Conseil. Le changement consisterait en un paiement de cette partie en action sous la forme de *restricted stock units* correspondant à une valeur fixe en euro plutôt que sous la forme de stock options. Ces *restricted stock units* deviendraient définitivement acquises après 5 ans et confèreraient à leurs titulaires, au moment de l'acquisition définitive, une action AB InBev par *restricted stock unit*.

La société ne peut octroyer de prêts aux administrateurs et aux membres de l'ExCom ou de la SLT, que ce soit pour leur permettre d'exercer des droits de souscription ou dans tout autre but (exception faite des avances de routine pour des dépenses professionnelles conformément aux règles de la société concernant le remboursement des frais).

La société ne procure pas de pensions, de remboursements pour frais médicaux ou d'autres avantages complémentaires à ses administrateurs.

Au moment de la publication de ce rapport, aucun changement à la politique de rémunération des administrateurs n'est prévu, sinon ce qui est mentionné ci-dessus.

7.8

8.1.3. Rémunération en 2018

La rémunération individuelle des administrateurs est reprise dans le tableau ci-dessous. Tous les montants qui y figurent sont des montants bruts exprimés en euros, avant déduction de toute retenue à la source.

	Nombre de participations aux réunions du Conseil	Indemnité annuelle pour les réunions du Conseil	Indemnités pour les réunions des Comités	Indemnité totale	Nombre de stock options LTI octroyés ⁽¹⁾
Maria Asuncion Aramburuzabala	10	75.000	0	75.000	15.000
Martin J. Barrington ⁽²⁾	10	46.371	7.500	53.871	0
Alexandre Behring	8	75.000	4.500	79.500	15.000
Michele Burns	10	127.500	33.000	160.500	25.500
Paul Cornet de Ways Ruart	10	75.000	0	75.000	15.000
Stéfan Descheemaeker	9	75.000	4.500	79.500	15.000
Grégoire de Spoelberch	10	75.000	6.000	81.000	15.000
William F. Gifford ⁽²⁾	10	0	0	0	0
Olivier Goudet	10	187.500	28.500	216.000	37.500
Paulo Lemann	10	75.000	6.000	81.000	15.000
Alejandro Santo Domingo	10	75.000	0	75.000	15.000
Elio Leoni Sceti	10	75.000	22.500	97.500	15.000
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	10	75.000	6.000	81.000	15.000
Marcel Herrmann Telles	10	75.000	30.000	105.000	15.000
Alexandre Van Damme	10	75.000	18.000	93.000	15.000
Totalité des administrateurs		1.186.371	166.500	1.352.871	228.000

(1) Les stock options LTI ont été octroyées le 25 avril 2018. Elles ont un prix d'exercice de 84,47 euros par action, une durée de 10 ans et sont acquises en bloc après 5 ans.

(2) M. Barrington a renoncé à son droit à tout type de rémunération, en ce compris les stock options d'intéressement à long terme, relatif à l'exercice de son mandat en 2018 jusqu'à la date de sa démission du poste de CEO d'Altria (c'est-à-dire le 18 mai 2018). La rémunération annuelle de M. Barrington est au prorata pour l'exercice de son mandat pendant le reste de 2018. En outre, M. Barrington a droit à la rémunération liée à la participation aux réunions des comités du Conseil à partir du 18 mai 2018.

(3) M. Gifford a renoncé à son droit à tout type de rémunération, en ce compris les stock options d'intéressement à long terme, relatif à l'exercice de son mandat en 2018.

8.1.4. Options détenues par les administrateurs

Le tableau ci-dessous reprend le nombre de stock options LTI détenues, en date du 31 décembre 2018, par les administrateurs actuels de la société ⁽¹⁾⁽²⁾ :

	LTI 26	LTI 25	LTI 24	LTI 23	LTI 22	LTI 21	
Date d'octroi	25 avril 2018	26 avril 2017	27 avril 2016	29 avril 2015	30 avril 2014	24 avril 2013	
Date d'expiration	24 avril 2028	25 avril 2027	26 avril 2026	28 avril 2025	29 avril 2024	23 avril 2018	
Maria Asuncion Aramburuzabala	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	60.000
Martin Barrington ⁽³⁾	0	0	0	0	0	0	0
Alex Behring	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	60.000
Michele Burns	25.500	25.500	25.500	0	0	0	75.000
Paul Cornet de Ways Ruart	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
Stéfan. Descheemaeker	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
Grégoire de Spoelberch	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
William F. Gifford ⁽³⁾	0	0	0	0	0	0	0
Olivier Goudet	37.500	30.000	30.000	25.500	20.000	0	143.000
Paulo Lemann	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	60.000
Alejandro Santo Domingo	15.000	15.000	0	0	0	0	30.000
Elio Leoni Sceti	15.000	15.000	15.000	15.000	0	0	60.000
Carlos Sicupira	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
Marcel Telles	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
Alexandre Van Damme	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0	75.000
Prix d'exercice (Euros)	84,47	104,50	113,25	113,10	80,83	76,20	

- (1) Lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 30 avril 2014, tous les warrants LTI existants ont été convertis en stock options LTI, c'est-à-dire en droits permettant d'acheter des actions existantes plutôt que le droit de souscrire à des actions nouvellement émises. Toutes les autres conditions générales des warrants LTI demeurent inchangées.
- (2) En mars 2018, Olivier Goudet a exercé 20.000 options de la série LTI 21 qui arrivait à expiration en avril 2018. En avril 2018, Carlos Sicupira, Marcel Telles et Paul Cornet de Ways Ruart ont chacun exercé 15.000 options de la série LTI 21 qui arrivait à expiration en avril 2018.
- (3) M. Barrington a renoncé à son droit à tout type de rémunération, en ce compris les stock options d'intéressement à long terme, relatif à l'exercice de son mandat en 2018 jusqu'à la date de sa démission du poste de CEO d'Altria (c'est-à-dire le 18 mai 2018). La rémunération annuelle de M. Barrington est au prorata pour l'exercice de son mandat pendant le reste de 2018. En outre, M. Barrington a droit à la rémunération liée à la participation aux réunions des comités du Conseil à partir du 18 mai 2018. M. Gifford a renoncé à son droit à tout type de rémunération, en ce compris les stock options d'intéressement à long terme, relatif à l'exercice de son mandat en 2018.

7.4

8.2. Rémunération de l'Executive Board of Management

Sauf disposition contraire, les informations contenues dans cette section concernent l'Executive Board of Management ('EBM') au 31 décembre 2018.

7.9

8.2.1. Procédure de conception de la politique de rémunération et de détermination de la rémunération individuelle

Les programmes de rémunération et de gratification pour l'EBM en 2018 ont été contrôlés par le Comité de Rémunération qui est exclusivement composé d'administrateurs non-exécutifs. Ce dernier soumet à l'aval du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO et, sur les conseils de ce dernier, des membres de l'EBM.

Le Comité de Nomination a approuvé les objectifs annuels individuels et ceux de la société et le Comité de Rémunération a approuvé la réalisation des objectifs ainsi que les intéressements annuels et à long terme correspondants des membres de l'EBM.

La politique de rémunération et les plans octroyant des actions ou des droits d'acquérir des actions sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

Dorénavant, la procédure pour établir la politique de rémunération et déterminer la rémunération individuelle des membres de l'ExCom sera similaire à celle reprise ci-dessus.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités spécifiques du Comité de Rémunération et du Comité de Nomination sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du Comité concerné, lequel fait partie de notre Charte de gouvernance d'entreprise.

8.2.2. Politique de rémunération

Notre politique de rémunération a été conçue aux fins de promouvoir notre culture de haute performance et la création de valeur durable à long terme pour nos actionnaires. L'objectif de la politique de rémunération est de récompenser nos cadres en leur octroyant une rémunération de premier ordre, liée tant aux performances individuelles qu'au succès global de la société. Elle assure un alignement sur les intérêts des actionnaires en encourageant fortement les cadres à détenir des actions de la société et permet d'attirer et de garder les meilleurs talents aux niveaux globaux.

Les salaires de base sont alignés sur la moyenne du marché. Des intéressements supplémentaires à court et long terme sont liés à des objectifs stimulants et l'investissement de tout ou partie de la rémunération variable dans les actions de la société est encouragé.

Le Conseil peut revoir le niveau de rémunération et approuver une politique révisée de rémunération sur recommandation du Comité de Rémunération. Au moment de la publication de ce rapport, aucun changement dans la politique de rémunération des cadres supérieurs n'est envisagé.

8.2.3. Éléments composants la rémunération des cadres

La rémunération des cadres est généralement composée de (a) un salaire fixe de base, (b) une rémunération variable liée aux performances, (c) un plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options, (d) *restricted stock units* à long terme, (e) des contributions à des plans de pension, et (f) d'autres éléments. Tous les montants repris ci-dessous sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et de la sécurité sociale.

a. Salaire de base

Afin de s'assurer de leur conformité aux pratiques du marché, les salaires de base de tous les cadres sont revus en fonction de barèmes de référence. Ces barèmes de référence sont rassemblés par des consultants en rémunération reconnus au niveau international, parmi les secteurs et les marchés géographiques pertinents. Pour effectuer ces comparaisons, un échantillon de sociétés comparables dans le secteur des biens de consommation rapide (*Peer Group*) est utilisé lorsqu'il est disponible. Le *Peer Group* comprend, entre autres, Apple, Coca Cola Company, Procter & Gamble, PepsiCo et Unilever.

Si les données du *Peer Group* ne sont pas disponibles pour un certain rôle, les données des sociétés faisant partie du *Fortune 100* sont utilisées.

Les salaires de base des cadres se veulent alignés sur la moyenne en vigueur sur le marché pertinent et sont maintenus à ce niveau. La moyenne en vigueur sur le marché signifie que, pour un emploi similaire sur le marché, 50% des sociétés sur le marché paient plus et 50% paient moins. La rémunération totale du cadre se veut supérieure de 10% par rapport au 3^{ème} quartile.

En 2018, le CEO a perçu, en vertu de son contrat de travail, un salaire fixe annuel de 1,43 million d'euros (1,64 million d'US Dollars), tandis que les autres membres de l'EBM ont perçu ensemble un salaire de base annuel de 10,12 millions d'euros (11,59 millions d'US Dollars).

b. Rémunération variable liée aux performances – *Share-based Compensation Plan*

La rémunération variable liée aux performances est clé pour le système de rémunération de la société et vise à récompenser la réalisation de performance à court et long terme par les cadres.

La rémunération variable est exprimée en un pourcentage du Salaire de Référence de Marché (*Market Reference Salary*) applicable au cadre en question. La rémunération variable maximale s'élève théoriquement à un maximum de 200 % de la Rémunération de Référence de Marché pour les membres de l'EBM, et 340 % pour le CEO. Un intéressement supplémentaire de 20% sur le montant du bonus peut être accordé par le Comité de Rémunération en cas de dépassement des objectifs ou d'autres circonstances exceptionnelles.

La rémunération variable effectivement payée est directement liée aux performances, à savoir la réalisation des objectifs de la société dans son ensemble, de la division commerciale concernée et des objectifs individuels, toutes ces réalisations étant fondées sur des mesures de performance.

Les objectifs de la société et des entités commerciales ont pour objectif la réalisation d'un équilibre de la croissance du chiffre d'affaire et de la génération des flux de trésorerie. En-dessous d'un certain seuil de performance de la société dans son ensemble et des divisions commerciales, aucune rémunération variable n'est attribuée, indépendamment de la réalisation des objectifs individuels.

De plus, le pourcentage final reçu sous forme de bonus individuel dépend également de la réalisation personnelle par chaque cadre de ses objectifs individuels de performance. Les objectifs de performance individuels du CEO et de l'EBM peuvent consister en des objectifs financiers et non-financiers tels que la durabilité et d'autres éléments de responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que des objectifs liés à la conformité et à l'éthique. Les mesures typiques de performance dans ce domaine peuvent avoir trait à l'engagement des employés, réseaux de talents, objectifs pour un monde meilleur (*better world*), tableau de bord de conformité, et *cætera* qui sont aussi important pour la viabilité à long terme de la performance financière.

La réalisation des objectifs est évaluée par le Comité de Rémunération sur la base des données comptables et financières.

En 2018, sur base de la réalisation des objectifs de la société durant l'année 2018 et de la réalisation des objectifs individuels des cadres, la rémunération variable totale de l'EBM, en ce compris le CEO, a correspondu approximativement à 43% de leur salaire de base perçu en 2018.

Les cadres reçoivent leur rémunération variable en espèces mais sont encouragés à investir tout ou partie du montant de celle-ci en actions de la société (actions qu'ils devront conserver pendant une période de 5 ans (les « Actions Volontaires »)). Cet investissement volontaire permet d'obtenir une ristourne de 10% et 3 actions pour chaque action investie volontairement (les « Actions Equivalentes ») à concurrence d'un pourcentage maximum de la rémunération variable de chaque cadre. Le pourcentage de la rémunération variable qui peut être investi en Actions Volontaires est de 60% pour le CEO et pour les membres de l'EBM.

Les modalités des Actions Volontaires sont les suivantes :

7.11/12/
14/15/1
7

- Les actions sont des actions ordinaires existantes ;
- Les actions donnent droit aux dividendes payés à partir de la date de leur octroi ;
- Les actions sont soumises à une période de blocage de cinq ans ; et
- Les actions sont octroyées au prix du marché. La ristourne est à l'appréciation du Conseil. Actuellement, la ristourne est de 10%, est délivrée sous la forme de *restricted stock units*, et est soumise à des dispositions particulières relatives à leur annulation qui s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin.

Tant les Actions Equivalentes que la ristourne sur les Actions Volontaires sont délivrées sous la forme de *restricted stock units* (RSU) et sont acquises définitivement après cinq ans. S'il est mis fin au contrat de travail avant cette date, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

Aucune condition de performance ne s'applique à l'acquisition définitive des *restricted stock units*. Toutefois, les *restricted stock units* seront uniquement accordées à la double condition que le cadre :

- ait gagné une rémunération variable qui est conditionnée à la réalisation avec succès des objectifs de performance relatifs à la société dans son ensemble, à la division commerciale relevante et des objectifs de performance individuels (la condition de performance) ; et
- ait consenti à réinvestir tout ou partie de sa rémunération variable en actions de la société soumise à une période de blocage de 5 ans (la condition de détention).

La rémunération variable est généralement payée annuellement après la publication des résultats financiers de la société. Exceptionnellement, elle peut être versée semestriellement à la discrétion du Conseil. Dans ce cas, la première moitié de la rémunération variable est payée immédiatement après la publication des résultats semestriels d'Anheuser-Busch InBev et la seconde moitié est payée après la publication des résultats financiers annuels complets. La rémunération variable 2018 sera payée aux alentours du mois de mars 2019.

Conformément à l'autorisation octroyée par les statuts de la société, tels que modifiés par l'assemblée générale du 26 avril 2011, le système de rémunération variable s'écarte de l'article 520ter du Code belge des sociétés, en ce qu'il permet :

1. le paiement de la rémunération variable sur base de la réalisation d'objectifs annuels sans étaler cet octroi ou ce paiement sur une période de 3 ans. Toutefois, les cadres sont encouragés à investir tout ou partie du montant de leur rémunération variable en actions de la société qui doivent être conservées pendant 5 ans (les « Actions Volontaires »). Un tel investissement volontaire permet également d'obtenir des Actions Equivalentes sous la forme de *restricted stock units*, qui ne sont définitivement acquises qu'après 5 ans, ce qui garantit la durabilité à long terme de la performance.
2. l'acquisition définitive immédiate des Actions Volontaires accordées en vertu du Share-based Compensation Plan au moment de leur octroi, au lieu d'appliquer une période d'acquisition d'un minimum de 3 ans. Néanmoins, comme indiqué ci-dessus, les Actions Volontaires sont bloquées pendant 5 ans. En outre, tout Action Equivalente qui est accordée, ne sera définitivement acquises qu'après 5 ans.

Rémunération variable pour les performances de 2017– Payée en mars 2018

Au cours de l'année 2018, le CEO a perçu une rémunération variable de 5,10 millions d'euros (5,77 millions de US Dollars). Les autres membres de l'EBM ont perçu une rémunération variable totale de 19,24 millions d'euros (21,74 millions de US Dollars).

La rémunération variable est liée à la performance de la société durant l'année 2017 et à la réalisation des objectifs individuels des cadres. Toute rémunération variable sera payée aux alentours de mars 2018.

Le tableau suivant reprend les informations relatives au nombre d'actions acquises volontairement et d'Actions Equivalentes octroyées en mars 2018 (rémunération variable attribuée pour une performance réalisée en 2017) au CEO et aux autres membres de l'EBM dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan* au 1^{er} janvier 2018. Les Actions Equivalentes ont été octroyées sous forme de *restricted stock units* et seront acquises définitivement après 5 ans, le 2 mars 2023.

Nom	Actions Volontaires acquises	Actions Equivalentes octroyées
David Almeida	6.795	29.810
Claudio Braz Ferro	8.871	38.920
John Blood	1.537	6.594
Jan Craps	4.632	31.878
Felipe Dutra	7.250	30.643
Michel Doukeris	4.430	32.964
Pedro Earp	2.740	12.024
Jean Jereissati	7.388	31.168
David Kamenetzky	4.790	20.550
Peter Kraemer	4.552	17.828
Mauricio Leyva	1.134	7.717
Carlos Lisboa ⁽¹⁾	0	0
Stuart MacFarlane	8.676	36.598
Tony Milikin	2.943	20.272
Ricardo Moreira	6.303	26.591
Miguel Patricio	3.296	22.730
Bernardo Pinto Paiva ⁽¹⁾	0	0
Ricardo Tadeu	4.389	30.209

⁽¹⁾ Bernardo Pinto Paiva, le Président de la Zone Amérique Latine Nord, faisait rapport au Conseil d'administration de Ambev. Lui et Carlos Lisboa, le Président de la Zone Amérique Latine Sud ont participé en 2017 aux programmes d'intéressement de Ambev S.A. qui sont publiés séparément par Ambev.

Rémunération variable pour les performances de 2018

Au cours de l'année 2018, le CEO a perçu une rémunération variable de 0,73 millions d'euros (0,84 millions de US Dollars). Les autres membres de l'EBM ont perçu une rémunération variable totale de 4,20 millions d'euros (4,81 millions de US Dollars).

La rémunération variable est liée à la performance de la société durant l'année 2018 et à la réalisation des objectifs individuels des cadres. La rémunération variable sera payée aux alentours de mars 2019.

c. Prime d'intéressement à long terme sous forme de stock options**Stock options d'intéressement annuel à long terme**

Les cadres supérieurs peuvent obtenir une prime d'intéressement annuelle à long terme, payée en stock options (ou en autres instruments financiers donnant droit à des actions comme des *restricted stock units*), en fonction de l'évaluation, par le management, de la performance du cadre et de son potentiel futur.

Les modalités des stock options sont les suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix de marché de l'action au moment de leur octroi ;
- une durée de maximum 10 ans et une période d'exercice qui débute après 5 ans ;
- en cas d'exercice, chaque option donne à son titulaire le droit d'acheter une action ;
- les options deviennent exerçables après 5 ans. Des règles particulières relatives à l'annulation des options s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin avant la date d'exercice.

Le tableau suivant reprend les informations relatives au nombre d'options octroyées au CEO et aux autres membres de l'EBM le 22 janvier 2018 (avec un prix d'exercice de 94,36 euros).

Nom	Prime d'intéressement à long terme sous la forme de stock options octroyée le 22 janvier 2018
Carlos Brito – CEO	359.606
David Almeida	55.527
John Blood	21.153
Jan Craps	39.662
Michel Doukeris	69.806
Felipe Dutra	158.650
Pedro Earp ⁽¹⁾	0
Jean Jereissati	26.441
David Kamenetzky	52.883
Peter Kraemer	37.018
Mauricio Leyva	26.441
Carlos Lisboa (2)	0
Stuart Mc Farlane	38.076
Tony Milikin	55.527
Ricardo Moreira	31.730
Miguel Patricio	0
Bernardo Pinto Paiva ⁽²⁾	0
Ricardo Tadeu	79.325

⁽¹⁾ Pedro Earp, Chief Marketing & ZX Ventures Officer, a participé au plan d'intéressement lié à la performance pour la Disruptive Growth Function (voir section 8.2.3. g. ci-dessous).

⁽²⁾ Bernardo Pinto Paiva, en tant que Président de la Zone Amérique Latine Nord, faisait rapport au Conseil d'Administration de Ambev. Il a participé en 2018 aux programmes d'intéressement de Ambev S.A. qui sont publiés séparément par Ambev. De même, Carlos Lisboa, en tant que Président de la Zone Amérique Latine Sud, a participé en 2018 aux programmes d'intéressement de Ambev S.A.

Stock options d'intéressement exceptionnel à long terme

- a. Plan d'Intéressement 2020 :** le 22 décembre 2015, 4,7 millions d'options ont été octroyées à un groupe sélectionné d'environ 65 cadres supérieurs de la société, qui sont considérés comme déterminants pour assister la société dans ses ambitieux objectifs de croissance.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante. Le prix d'exercice des options est de 113,00 euros, qui correspond au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi.

Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur octroi et sont définitivement acquises après 5 ans. Les options ne deviendront exerçables que dans l'hypothèse où un test de performance est atteint par AB InBev. Ce test de performance est basé sur le montant des recettes net qui doit être atteint pour 2022 au plus tard.

Aucune stock option n'a été octroyée aux membres de l'EBM au moment de leur octroi.

- b. Plan d'Intéressement d'Intégration :** le 15 décembre 2016, 13,17 millions d'options ont été octroyées à un groupe sélectionné d'environ 300 cadres supérieurs de la société au regard la contribution significative que ces employés peuvent réaliser pour le succès de la société dans la réalisation de ses bénéfices d'intégration.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante AB InBev. Le prix d'exercice des options accordées le 15 décembre 2016 est de 97,99 euros, qui correspond au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi.

Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur octroi et sont définitivement acquises au 1^{er} janvier 2022 et ne deviendront exerçables que dans l'hypothèse où un test de performance est atteint par Anheuser-Busch InBev. Ce test de performance est basé sur un taux de croissance annuelle établi par référence à l'EBITDA qui doit être atteint et peut être complété par des objectifs additionnels spécifiques en termes de pays, de Zones ou de fonctions. 100% des options deviendront exerçables si le test de performance est atteint au 31 décembre 2019, 90% des options deviendront exerçables si le test de performance est atteint au 31 décembre 2020 et 80% des options deviendront exerçables si le test de performance est atteint au 31 décembre 2021. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant que le test de performance ne soit atteint ou avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

Aucune stock option n'a été octroyée aux membres de l'EBM au moment de l'octroi le 15 décembre 2016.

En 2017, 6,47 millions d'options supplémentaires ont été octroyées en vertu du Plan d'Intéressement d'Intégration, avec un prix d'exercice correspondant au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de l'octroi. Parmi ces 6,47 millions d'options, 1.701.090 options ont été octroyées à des membres de l'EBM.

En 2018, aucunes options n'ont été octroyées en vertu du Plan d'Intéressement d'Intégration.

- c. Plan d'Intéressement pour les employés de SAB :** le 15 décembre 2016, 1,43 millions d'options ont été octroyées aux employés de l'ancienne SAB. L'octroi résulte de l'engagement d'AB InBev en vertu des conditions du regroupement avec SAB de préserver, pour au moins un an, les conditions d'emploi de tous les employés qui restent attachés au Groupe.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante AB InBev. Le prix d'exercice des options est de 97,99 euros, qui correspond au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi.

Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur octroi et sont définitivement acquises après 3 ans. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

En 2017, 0,77 million d'options supplémentaires ont été octroyées en vertu du Plan d'Intéressement pour les employés de SAB, avec un prix d'exercice correspondant au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi.

Aucune stock option n'a été octroyée aux membres de l'EBM en vertu de ce plan. Plus généralement, en 2018, aucunes options n'ont été octroyées en vertu du Plan d'Intéressement pour les employés de SAB.

- d. Plan d'Intéressement de stock options à long terme :** le 1^{er} décembre 2017, 18,02 millions de stock options ont été octroyés à un groupe sélectionné d'environ 50 cadres supérieurs de la société, notamment certains membres de notre EBM, en vertu d'un nouveau plan spécial d'intéressement à long terme afin d'encourager et retenir les cadres qui sont considérés comme déterminants pour atteindre notre ambitieux objectif à long terme pour les dix prochaines années.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante. Le prix d'exercice des options est de 96,70 euros, qui correspond au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi. Les options ont une durée de 15 ans à compter de leur octroi et, en principe, sont définitivement acquises après 10 ans (le 1^{er} janvier 2028). Les options ne deviendront exerçables que dans l'hypothèse où un test de performance est atteint par Anheuser-Busch InBev. Ce test de performance est basé sur un taux de croissance organique annuelle établi par référence à l'EBITDA qui doit être atteint au plus tard le 31 décembre 2024. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant que le test de performance ne soit atteint ou avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

En 2018, 2,94 millions d'options supplémentaires ont été octroyées en vertu du Plan d'Intéressement de stock options à long terme, avec un prix d'exercice correspondant au prix de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi. De ces 2,94 millions d'options supplémentaires, 1.708.044 options ont été octroyées à Carlos Brito le 18 mai 2018 (avec un prix d'exercice de 80,34 euros et une période d'acquisition de 5 ans) et 618.164 options ont été octroyées à chacun de Ricardo Moreira et David Kamenetzky le 14 août 2018 (avec un prix d'exercice de 84,42 euros et une période d'acquisition de 10 ans).

d. Programmes à long terme d'octroi de *restricted stock units*

Anheuser-Busch InBev a mis en place quatre programmes spécifiques à long terme d'octroi de *restricted stock units* :

1. un programme permettant d'octroyer à certains cadres supérieurs des *restricted stock units* dans certaines circonstances particulières. Ces primes sont octroyées à la discrétion du CEO, par exemple comme prime de fidélité exceptionnelle ou pour indemniser les expatriés en cas d'envoi dans certains pays déterminés.

Les caractéristiques des *restricted stock units* sont identiques à celles des Actions Equivalentes octroyées dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan* (voir section 8.2.3.b). Les *restricted stock units* sont acquises définitivement après 5 ans et s'il est mis fin au contrat de travail avant cette date, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

Durant la période considérée en 2018, 2,35 millions de *restricted stock units* ont été octroyées à des cadres supérieurs dans le cadre de ce programme. Aucune *restricted stock unit* n'a été octroyée dans le cadre du programme aux membres de l'EBM.

2. Un programme permettant un octroi exceptionnel, à la discrétion du Comité de Rémunération, de *restricted stock units* à certains cadres supérieurs afin de les inciter à rester à long terme au sein de la société, ce programme étant destiné à certains managers clés de la société.

Les cadres supérieurs éligibles pour recevoir une prime dans le cadre de ce programme reçoivent deux séries de *restricted stock units*. La première moitié de *restricted stock units* est acquise définitivement après 5 ans. La deuxième moitié de *restricted stock units* est acquise définitivement après 10 ans. En tant que variante à ce programme, les *restricted stock units* peuvent être octroyées avec une période d'acquisition plus courte de 2,5 à 3 ans pour la première moitié et 5 ans pour la seconde moitié des *restricted stock units*. S'il est mis fin au contrat de travail avant la date d'acquisition définitive, des règles particulières de déchéance s'appliquent. A partir de 2017, des stock options peuvent être octroyées à la place de *restricted stock units*, dans le cadre du programme avec des règles d'acquisition et de déchéance similaires.

Durant la période considérée en 2018, 0,44 million de *restricted stock units* ont été octroyées dans le cadre de ce programme à nos cadres supérieurs. Aucunes *restricted stock units* n'ont été octroyées en vertu de ce programme à des membres de l'EBM.

3. Un programme permettant à certains employés d'acquérir des actions de la société pour un prix inférieur à leur valeur de marché afin de les inciter à rester à long terme au sein de la société, ce programme étant destiné à (i) certains employés de la société ayant un potentiel très élevé et qui exercent des fonctions à un niveau de cadre moyen (« People bet share purchase program ») (ii) des employés nouvellement engagés. L'investissement volontaire dans les actions de la société conduit à l'octroi de 3 Actions Equivalentes pour chaque action investie ou, selon le cas, un nombre d'Actions Equivalentes correspondant à une valeur monétaire fixe qui dépend du niveau d'ancienneté. Les Actions Equivalentes sont octroyées sous forme de *restricted stock units* qui sont définitivement acquises après 5 ans. S'il est mis fin au contrat de travail avant la date d'acquisition définitive, des règles particulières de déchéance s'appliquent. A partir de 2016, à la place de *restricted stock units*, des stock options pourront aussi être octroyées dans le cadre de ce programme avec des règles similaires d'acquisition définitive et de déchéance.

Durant la période considérée en 2018, nos employés ont acquis 0,01 million d'actions dans le cadre de ce programme. Aucune actions n'ont été acquises par des membres de l'EBM en vertu de ce programme.

4. En 2018, un nouveau programme a été mis en place permettant d'offrir à certains de nos cadres supérieurs des *restricted stock units* liées à la performance (« Performance RSUs »). Au moment de l'acquisition définitive, chaque RSU donne au cadre le droit de recevoir une action existante d'AB InBev. Les Performance RSUs peuvent avoir une période d'acquisition de 5 ans ou de 10 ans. Les actions résultant de l'acquisition définitive de RSU ne seront remises qu'une fois qu'un test de performance est atteint par la société. Des règles spécifiques de confiscation sont d'application dans le cas où l'employé quitte la société avant la date d'acquisition définitive ou si le test de performance n'est pas atteint pour une certaine date.

Le 14 août 2018, 0,5 million de Performance RSUs ont été octroyées à un certain groupe de cadres supérieurs. De ces 0,5 million de Performance RSUs, 207.760 Performance RSUs ont été octroyées à des membres de notre EBM comme suit : 51.940 Performance RSUs à chacun de John Blood et Jan Craps (avec une période d'acquisition de 10 ans) et 51.940 Performance RSUs à chacun de Peter Kraemer et Tony Milikin (avec une période d'acquisition de 5 ans). Ces Performance RSUs sont soumises à un objectif de taux de croissance organique annuelle établi par référence à l'EBITDA qui doit être atteint pour le 31 décembre 2024 au plus tard.

e. Échange du programme d'actionnariat salarié

De temps en temps, certains membres de l'équipe de direction d'Ambev sont transférés vers Anheuser-Busch InBev et vice versa. Afin d'encourager la mobilité de la direction et de s'assurer que les intérêts de ces cadres supérieurs s'alignent en tous points sur ceux d'AB InBev, le Conseil a adopté un programme visant à permettre à ces cadres d'échanger aisément leurs actions Ambev contre des actions AB InBev.

En vertu de ce programme, les actions Ambev peuvent être échangées contre des actions Anheuser-Busch InBev sur la base du prix moyen des actions Ambev et AB InBev à la date de la demande d'échange. Une remise de 16,66 % est accordée sur les actions en échange d'une période de blocage de cinq ans et à la condition que le cadre reste en service pendant cette période. Les actions octroyées avec remise sont annulées de plein droit en cas de résiliation du contrat d'emploi avant la fin de la période de blocage de 5 ans.

Dans le cadre du programme, des cadres supérieurs ont échangé 1,14 million d'actions Ambev pour un total de 0,01 million d'actions AB InBev en 2018.

f. Programmes maintenant une cohérence dans les avantages accordés et encourageant la mobilité globale des cadres

Deux programmes qui visent à maintenir une cohérence dans les avantages accordés aux cadres et à encourager une mobilité internationale des cadres tout en veillant au respect de toutes les obligations légales et fiscales sont en place:

1. **Le Programme d'Echange:** en vertu de ce programme, les restrictions relatives à l'exercice et à la cession des options de catégorie A octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 et des options octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options d'avril 2009 ont pu être levées, par exemple, pour les cadres qui s'étaient expatriés aux États-Unis. Ces cadres se sont ensuite vu offrir la possibilité d'échanger leurs options contre des actions ordinaires Anheuser-Busch InBev qui demeurent incessibles jusqu'au 31 décembre 2018 (soit 5 ans de plus que la période de blocage initiale des options).

Depuis l'acquisition définitive le 1^{er} janvier 2014 des options de Catégorie A octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 et des options octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options en avril 2009, le Programme d'Echange n'est plus pertinent pour ces options. Au lieu de cela, le Programme d'Echange est maintenant devenu applicable aux options de Catégorie B octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008. En vertu de ce programme tel qu'étendu, les cadres qui s'expatrient par exemple aux États-Unis peuvent se voir offrir la possibilité d'échanger leurs options de Catégorie B contre des actions Anheuser-Busch InBev ordinaires qui resteront, en principe, bloquées jusqu'au 31 décembre 2023 (5 ans de plus par rapport à la période initiale de blocage).

En 2018, aucun échange n'a été réalisé dans le cadre de ce programme.

En tant que variante à ce programme, le Conseil d'administration a également approuvé la recommandation du Comité de Rémunération d'autoriser la dispense anticipée des conditions d'acquisition définitive des Options de Catégorie B octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 pour les cadres qui s'expatrient, par exemple aux États-Unis. Les actions qui résultent de l'exercice de ces options resteront, en principe, bloquées jusqu'au 31 décembre 2023.

En vertu de cette variante au programme, l'acquisition définitive de 0,2 million de stock options a été accélérée en vertu de ce programme en 2018. De ces 0,2 million de stock options, l'acquisition définitive de 180.742 stock options a été accélérée pour Ricardo Tadeu, un membre de l'Executive Board of Management en 2018.

2. **Le Programme de Renonciation au Dividende:** le cas échéant, la protection particulière en matière de dividende liée aux options existantes détenues par des cadres qui s'expatrient aux États-Unis est annulée. Afin de compenser la perte économique résultant de cette annulation, un certain nombre de nouvelles options est octroyé à ces cadres à concurrence du montant de cette perte. Les nouvelles options ont un prix d'exercice égal au prix de l'action le jour précédant l'octroi des options. Toutes les autres conditions des options, en particulier les conditions d'exercice, les restrictions d'exercice et les règles

de déchéance des nouvelles options sont identiques à celles qui étaient applicables aux options pour lesquelles la protection particulière en matière de dividende est annulée. Par conséquent, l'octroi de ces nouvelles options n'entraîne pas l'octroi d'avantages économiques supplémentaires aux cadres concernés.

En 2018, aucune option n'a été octroyée dans le cadre du programme.

Le Conseil d'administration a également approuvé la relâche anticipée des conditions d'acquisition définitive de stock options ou de *restricted stock units* non encore acquises qui seront définitivement acquises dans les 6 mois du déplacement des cadres. Les actions résultant de l'exercice anticipé des options ou de l'acquisition anticipée des *restricted stock units* doivent demeurer bloquées jusqu'à la fin de la période d'acquisition initiale des stock options. En 2018, l'acquisition définitive de 0,2 million de stock options et de *restricted stock units* a été accélérée en vertu de ce programme pour d'autres cadres supérieurs. Parmi ceux-ci, l'acquisition définitive de 22.382 stock options et 44.660 *restricted stock units* a été accélérée pour Ricardo Tadeu et l'acquisition définitive de 17.449 *restricted stock units* a été accélérée pour Jean Jereissati, tous deux membres de l'Executive Board of Management en 2018.

g. Plan d'intéressement lié à la performance pour la Disruptive Growth Function

La société a mis en œuvre un nouveau plan d'intéressement lié à la performance qui se substitue au plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options pour les cadres de la *Disruptive Growth Function*, appelé *ZX Ventures*. Cette fonction a été mise en place pour accélérer les nouvelles opportunités de développement commercial, en se concentrant sur les initiatives en matière de commerce électronique, des événements mettant l'accent sur la mobilité, l'artisanat et qui mettent en avant la marque, tels que les « *brew pubs* » et est présidée par Pedro Earp, *Chief Disruptive Growth Officer*.

Le plan d'intéressement, qui est inspiré des modèles de rémunération appliqués dans les entreprises du secteur des technologies et les start-ups, vise tout particulièrement à lier la rémunération à la création de valeur et au succès du *disruptive growth business* au sein de la société.

Les cadres se voient octroyer des unités récompensant le rendement dont la valeur dépendra du taux de rendement interne (TRI) de leur secteur d'activités. Les unités sont définitivement acquises après cinq ans dans l'hypothèse où un test de performance est atteint, lequel est basé sur un taux de croissance minimal du TRI. Lors de leur acquisition définitive, les unités récompensant le rendement seront converties en espèces ou en actions ordinaires de la société. Des règles spécifiques de déchéance sont applicables dans l'hypothèse où le dirigeant quitte la société.

Durant la période considérée en 2018, 2,7 millions de telles unités ont été octroyés aux cadres supérieurs en vertu de ce programme. Parmi ces unités, 132.828 unités ont été octroyées à Pedro Earp, membre de l'EBM en 2018.

h. Plans de pension

Les cadres participent aux plans de pension d'Anheuser-Busch InBev, que ce soit aux États-Unis, en Belgique ou dans leur pays de résidence. Ces plans sont conformes aux pratiques de marché prédominantes dans les pays respectifs. Il peut s'agir de plans à prestations définies ou de plans à contributions définies.

Le CEO participe à un plan à contributions définies. La contribution annuelle qui est payée dans le cadre de ce plan s'élevait à environ 0,07 million d'US Dollars en 2018. Les contributions pour les autres membres de l'EBM s'élevaient à environ 0,57 million d'US Dollars en 2018.

i. Autres avantages

Les cadres ont également droit à une assurance vie, à une couverture médicale et à d'autres avantages qui sont conformes aux pratiques du marché.

8.2.4 Dispositions contractuelles principales en matière d'emploi des membres de l'Executive Board of Management (EBM) en 2018

Les conditions d'emploi des membres de l'EBM (et dorénavant, des membres de l'ExCom) sont contenues dans des contrats d'emploi individuels. Les cadres sont également tenus de respecter les polices et codes de la société, tels que le Code de conduite et le Code of Dealing et sont soumis à des obligations d'exclusivité, de confidentialité et de non-concurrence.

Le contrat prévoit généralement que le droit des cadres au paiement de leur rémunération variable est exclusivement fonction de la réalisation des objectifs collectifs et individuels établis par la société. Les conditions et modalités spécifiques de la rémunération variable sont déterminées séparément par la société et approuvées par le Comité de Rémunération.

Les dispositions relatives à la fin du contrat sont conformes aux exigences légales et/ou à la pratique jurisprudentielle. Ces dispositions prévoient pour les membres de l'EBM une indemnité de préavis équivalente à 12 mois de rémunération, en ce compris la rémunération variable en cas de licenciement sans cause. À cet effet, la rémunération variable est calculée sur la base de la moyenne des rémunérations variables payées au cadre durant les deux dernières années d'emploi précédant l'année où le contrat prend fin. En outre, si la société décide d'imposer au cadre une obligation de non-concurrence pendant une période de 12 mois, le cadre a le droit de recevoir une indemnité équivalente à six mois de rémunération.

En 2018, Claudio Braz Ferro (ancien Chief Supply Integration Officer) et Claudio Garcia (ancien Chief People Officer) ont quitté la société. Ils se sont vus octroyer une indemnité de départ correspondant à 12 mois de leur salaire de base et un montant correspondant à la moyenne de la rémunération variable payée durant les deux dernières années. Mauricio Leyva (ancien Président de la Zone Amérique Centrale) a démissionné le 31 août 2018.

Carlos Brito a été nommé au poste de *Chief Executive Officer*, avec entrée en fonction le 1^{er} mars 2006. Dans l'hypothèse où il serait mis fin à son contrat d'emploi pour une cause autre qu'un motif grave, le CEO aurait droit à une indemnité de préavis équivalente à douze mois de rémunération, en ce compris la rémunération variable telle que décrite ci-dessus.

Il n'existe pas de clause de récupération (*claw-back*) pour le cas où les comptes annuels s'avèreraient par la suite inexacts.

8.2.5. Options détenues par les membres de l'Executive Board of Management*

Les tableaux ci-dessous indiquent le nombre d'Options Equivalentes détenues, au 31 décembre 2018, par les membres de notre EBM dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan* qui était applicable jusqu'en 2010 ⁽¹⁾.

	Options Equivalentes 2010	Options Equivalentes 2009	Options Equivalentes 2009	Options Equivalentes 2008	Options Equivalentes 2007	Options Equivalentes 2006
Date d'octroi	5 mars 2010	14 août 2009	6 mars 2009	3 mars 2008	2 avril 2007	27 avril 2006
Date d'expiration	4 mars 2020	13 août 2019	5 mars 2019	2 mars 2018	1 avril 2017	26 avril 2016
EBM ⁽³⁾	0	140.106	80.765	61.974	0	0
Prix d'exercice (Euro)	36,52	27,06	20,49	34,34	33,59	24,78

	Options Equivalentes 2009- Renonciation au Dividende 13 ⁽²⁾	Options Equivalentes 2009- Renonciation au Dividende 13 ⁽²⁾	Options Equivalentes 2008- Renonciation au Dividende 13 ⁽²⁾	Options Equivalentes 2008- Renonciation au Dividende 09 ⁽²⁾	Options Equivalentes 2007 – Renonciation au Dividende 09 ⁽²⁾	Options Equivalentes 2006 – Renonciation au Dividende 09 ⁽²⁾
Date d'octroi	15 mai 2013	15 mai 2013	15 mai 2013	1 décembre	1 décembre	1 décembre
Date d'expiration	13 août 2019	5 mars 2019	2 mars 2018	2 mars 2018	1 avril 2017	26 avril 2016
EBM ⁽³⁾	74.869	37.131	0	0	0	0
Prix d'exercice (Euro)	75,82	75,82	75,82	33,24	33,24	33,24

(1) Les modalités des Options Equivalentes sont les suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action au moment de leur octroi ;
- une durée de maximum 10 ans et une période d'exercice qui débute après 5 ans, pour autant que des conditions de performance financière aient été remplies à la fin de la deuxième, troisième ou quatrième année suivant leur octroi ;
- en cas d'exercice, chaque option donne à son titulaire le droit de souscrire à une action ;
- des restrictions et des dispositions particulières relatives à l'annulation des options s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin.

(2) Options octroyées dans le cadre du programme de renonciation aux dividendes (voir section 8.2.3.f)

(3) Les options suivantes ont été exercées en 2018 :

- En mars 2018, Miguel Patricio a exercé 61.974 Options Equivalentes du 3 mars 2008 avec un prix d'exercice de 34,34 euros, 80.765 Options Equivalentes du 6 mars 2009 avec un prix d'exercice de 20,49 euros et 49.468 Options Equivalentes 2008 – options Renonciation au Dividende du 31 mai 2013 avec un prix d'exercice de 75,82 euros.

*Suite à la réalisation de la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB, tous les droits et obligations attachés aux stock options existantes de l'ancienne AB InBev ont été automatiquement transférés à Anheuser-Busch InBev (la société absorbante), chaque stock option existante donnant droit à une action de la nouvelle Anheuser-Busch InBev (la société absorbante) à la place d'une action de l'ancienne AB InBev (la société absorbée).

Le tableau ci-dessous indique le nombre de stock options LTI détenues, au 31 décembre 2018, par les membres de notre EBM dans le cadre du programme d'intéressement à long terme sous forme de stock options de 2009 (voir section 8.2.3.c).

	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI
Date d'octroi	18 décembre 2009	30 novembre 2010	30 novembre 2011	30 novembre 2012	2 décembre 2013	1 décembre 2014	1 décembre 2015
Date d'expiration	17 décembre 2019	29 novembre 2020	29 novembre 2021	29 novembre 2022	1 décembre 2023	30 novembre 2024	30 novembre 2025
EBM ⁽¹⁾	358.938	562.480	617.449	898.934	736.985	591.864	65.747
Prix d'exercice (Euro)	35,90	42,41	44,00	66,56	75,15	94,46	121,95

	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI
Date d'octroi	22 décembre 2015	1 décembre 2016	20 janvier 2017	5 mai 2017	22 janvier 2018
Date d'expiration	21 décembre 2025	30 novembre 2025	19 janvier 2027	19 janvier 2027	21 Janvier 2028
EBM ⁽¹⁾	855.877	75.897	836.790	261.706	1.025.404
Prix d'exercice (Euro)	113,00	98,04	98,85	109,10	94,36

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options octroyées dans le cadre du Plan d'Intéressement de stock options à long terme détenues, au 31 décembre 2018, par les membres de notre EBM (voir section 8.2.3.c).

	Stock Options d'Intéressement à long terme	Stock Options d'Intéressement à long terme	Stock Options d'Intéressement à long terme
Date d'octroi	1^{er} décembre 2017	18 mai 2018	14 août 2018
Date d'expiration	31 décembre 2032	31 décembre 2032	14 août 2033
EBM	7.008.764	1.708.044	1.236.328
Prix d'exercice (Euro)	96,70	80,34	84,42

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options octroyées dans le cadre d'autres Plan d'Options détenues, au 31 décembre 2018, par les membres de notre EBM (voir section 8.2.3.d).

	Stock Options Octroi du 5 mai 2017	Stock Options Octroi du 5 mai 2017
Date d'octroi	5 mai 2017	5 mai 2017
Date d'expiration	27 novembre 2026	27 novembre 2031
EBM	393.320	358.086
Prix d'exercice (Euro)	109,10	109,10

[Cette page est non imprimée intentionnellement]

Contacts

Siège social

Anheuser-Busch InBev

Grand-Place 1
1000 Bruxelles
Belgique

Siège administratif – Belgique

Anheuser-Busch InBev

Brouwerijplein 1
3000 Louvain
Belgique

Bureau de management fonctionnel

Anheuser-Busch InBev

250 Park Avenue
Floor 2
New York, NY 10177
États-Unis

Afrique

The South African Breweries

56 Grosvenor Road
Bryanston, Sandton
Afrique du Sud

Asie-Pacifique Nord

Anheuser-Busch InBev China

26 F Raffles City
Shanghai Office Tower
268 Middle Xizang Road
Shanghai, 200001
RPC

Asie-Pacifique Sud

Carlton & United Breweries

77 Southbank Boulevard
Southbank
Victoria 3006
Australie

Europe

InBev Belgium

Brouwerijplein 1
3000 Louvain
Belgique

Amérique latine COPEC

Bavaria

Cra. 53A No. 127-35
Bogota
Colombie

Amérique latine Nord

Ambev

Corporate Park
Rua Dr. Renato Paes de Barros 1017
4th Floor
04530-001, Sao Paulo
Brésil

Amérique latine Sud

Cerveceria y Malteria Quilmes S.A.I.C.A y G.

Av. Rafael Obligado 1221 1er piso
Capital Federal
Argentine

Amériques du Centre

Grupo Modelo

Cerrada de Palomas No. 22, Piso 6
Colonia Reforma Social CP 11650
Delegación Miguel Hidalgo
Ciudad de Mexico
Mexique

Amérique du Nord

Anheuser-Busch Cos. Inc.

One Busch Place
St. Louis, MO 63118
États-Unis

⑤

1.1	∂u_i^1
1.2	∂u_i^2
1.3	∂u_i^3
1.4	∂u_i^4
1.5	∂u_i^5
1.6	∂u_i^6
1.7	∂u_i^7
1.8	∂u_i^8

- ① 4
- ② 4.1 + 5.2.2
- ③ 4.1 + 5.2.1
- ④ 4.1 + 5.1.2

5.2.2 ④
5.1.2 ③
5.1.1 ②

②

2.1	∂u_i
2.2	∂u_i
2.3	∂u_i
2.4	∂u_i
2.5	$\partial u_i^{(1)}$
2.6	$\partial u_i^{(1)}$
2.7	$\partial u_i^{(1)}$
2.8	$\partial u_i^{(1)}$
2.9	$\partial u_i^{(3)}$

① 4.8.2
② 4.3
③ 4.8.3

① 4.8.2
② 4.3
③ 4.8.3

- ① 4.2.3
- ② 4.1 + 4.6
- ③ 4.6
- ④ 8
- ⑤ 8.2
- ⑥ 8.2

③	3.1	Qui ^①	
	3.2	Qui ^②	
	3.3	Qui	
	3.4	Qui ^③	
	3.5	Qui ^④	
	3.6	Qui ^⑤	
	3.7	Qui ^⑥	

④

- ① 4.2.2
- ② 4.8.2
- ③ 4.8.1
- ④ 4.8.2
- ⑤ 4.2.2 + 4.8.2

4.1	Qui ①
4.2	Qui ①
4.3	Qui ①
4.4	Qui ②
4.5	Qui ①
4.6	Qui ①
4.7	Qui ③
4.8	Qui ④
4.9	Qui ⑤
4.10	Qui
4.11	Qui
4.12	Qui
4.13	Qui
4.14	Qui
4.15	Qui

⑤

- ① 7
- ② 7.4
- ③ 7.1

④ composition and funding
⑤ Roles & responsibilities

S.1	Qui ①		
S.2	Qui ②		
S.3		X	Qui
S.4	Qui ③		
S.5	Qui ④		
S.6	Qui ⑤		
S.7	Qui ⑥		

- ④ 5
- ③ 7.2.3
- ③ 5.2.2
- ④ 4.3
- ⑤ 8

⑥

6.1	① all
6.2	all
6.3	② all
6.4	③ all
6.5	?
6.6	④ all
6.7	⑤ all
6.8	all

7

7.1	ali				
7.2	ali				
7.3	ali				
7.4	ali				
7.5	ali				
7.6	ali				
7.7					
7.8	ali		X		ali
7.9	ali				
7.10	Non appropriate				
7.11	ali				
7.12	ali				
7.13					
7.14	ali		X		ali
7.15	ali				
7.16			X		
7.17	ali		X		Non
7.18	ali				Non

- ① 2.3
- ② 3.2
- ③ 3.2.4
- ④ 3

⑧

8.1	Avenue Infunditor	X	Non
8.2	Qui		
8.3	Qui		
8.4	Qui ^①		
8.5	Qui ^②		
8.6	Qui		
8.7	Qui		
8.8	Qui ^③		
8.9	Qui		
8.10	Qui		
8.11	Qui ^④		
8.12	Qui		
8.13	Qui		
	site infunditor	*	*
	Qui	*	*
	site infunditor	*	*

9

q.1

au

q.2

au

q.3

au

q.4

au

