

Corporate Governance

En sa qualité de société cotée, ATENOR GROUP accorde une importance majeure aux principes de Corporate Governance visant à établir des règles claires d'administration, d'organisation et de gestion dans l'intérêt de tous les stakeholders.

Ces principes fournissent aux stakeholders et au marché en général une garantie de fiabilité et de transparence des informations communiquées.

LE CODE DE RÉFÉRENCE

ATENOR GROUP applique les principes de Corporate Governance émis dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2009 (ci-après le «Code»), qu'elle a adopté comme code de référence.

Suite aux évolutions réglementaires concernant la gouvernance d'entreprise, la charte de gouvernance d'entreprise a fait l'objet de modifications, adoptées par le Conseil d'Administration du 2 mars 2012. La charte, dans sa version actuelle, est disponible sur le site internet d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

Conformément à l'approche «comply or explain» du Code, le Conseil d'Administration attire toutefois l'attention sur les déviations suivantes du Code:

- Principe 2.3 du Code: Le Conseil d'Administration d'ATENOR GROUP ne comprend actuellement que deux Administrateurs indépendants. La candidature de Madame Anne-Catherine Chevalier en qualité de troisième Administrateur indépendant sera proposée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2012.

- Principe 4.13 du Code: Contrairement à ce qui est prévu dans le Code, la contribution individuelle des Administrateurs ne fait pas l'objet d'évaluations périodiques si ce n'est dans le cadre de la procédure de réélection. Le Conseil d'Administration estime qu'une telle évaluation individualisée n'est pas requise à ce jour pour assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration. Le Président du Conseil d'Administration établit toutefois régulièrement des contacts bilatéraux avec chacun des Administrateurs en dehors des réunions du Conseil d'Administration. Il procèdera toutefois à de telles évaluations formalisées si, au vu de circonstances particulières, cela s'avère nécessaire ou requis.
- Principe 5.4/3: Sur délégation du Conseil, et en dérogation avec le prescrit du Code, le Comité de Nomination et de Rémunération dispose également d'un pouvoir de décision en certaines matières qui touche à la rémunération (telles que plus amplement détaillées dans la section IV.2 du Corporate Governance Charter). Le Conseil est d'opinion que le CN&R dispose, sur base de lignes directrices du Conseil d'Administration à ce sujet, de toutes les compétences nécessaires pour assumer ce rôle.

- Principe 5.2/4 et Principe 5.4/1 du Code: Le Comité d'Audit ne comprend qu'un Administrateur indépendant. Au vu du fait que le Comité d'Audit, dans sa composition actuelle, fonctionne correctement, le Conseil d'Administration (en ce compris les membres du Comité d'Audit) estime qu'une majorité d'Administrateurs indépendants n'est pas requise pour assurer le bon fonctionnement du Comité d'Audit. Tel que mentionné ci-dessus, les membres du Comité d'Audit, tout comme les Administrateurs en général, agissent de façon indépendante et aucun d'entre eux n'est en mesure de dominer la prise de décisions au sein du Comité d'Audit. Du fait de la répartition de l'actionnariat stable d'ATENOR GROUP en plusieurs groupes indépendants dont aucun ne dépasse 20 % du capital, les membres du Comité d'Audit assurent un fonctionnement équilibré du Comité d'Audit.
- Principe 7.13: Le plan visant à accorder aux membres du Management, à certains membres du personnel et à des prestataires désignés des options sur actions ATENOR GROUP PARTICIPATIONS (voir section V.4 du Corporate Governance Charter) n'a pas fait l'objet d'une approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'Assemblée Générale. Ces options sont toutefois émises sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2012.

L'ACTIONNARIAT

L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2011

En ce qui concerne la composition de l'actionnariat, référence est faite à la page 10 du présent rapport annuel.

LA RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES DE RÉFÉRENCE

En juillet 1997, un groupe d'investisseurs belges a repris la totalité de la participation de LONRHO Plc et s'est engagé pour une durée de cinq ans au travers d'une convention d'actionnaires dans une vision à long terme de sa participation dans ATENOR GROUP. Cette convention a été reconduite en 2002 pour une période de 5 ans et amendée en septembre 2005.

En novembre 2006, la société d'investissement luxembourgeoise LUXEMPART s.a. a acquis, hors bourse, 10,09 % du capital d'ATENOR GROUP auprès des Actionnaires stables ALVA, 3D, SOFINIM et DEGROOF.

À cette occasion, une nouvelle convention d'actionnaires rassemblant 47,37 % du capital a été conclue pour une période de 5 ans entre les

actionnaires ALVA, 3D, SOFINIM, STEPHAN SONNEVILLE S.A. et LUXEMPART. Cette convention d'actionnaires a entre-temps été prolongée pour une nouvelle période de 5 ans.

Cette convention d'actionnaires exprime la vision commune des actionnaires de référence quant à la stratégie de la société et à ses règles de gouvernance et organise leur action de concert en ce sens. Cette convention met également en place un droit de préemption réciproque en cas de cession d'actions.

Conformément à l'article 74 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, ces actionnaires ont notifié à la FSMA et à la société, la détention, de concert entre eux, de plus de 30 % du capital de la société.

La société n'a connaissance d'aucune autre relation, ni accord particulier entre les Actionnaires.

POLITIQUE RELATIVE À L'AFFECTATION DU RÉSULTAT

En matière de politique d'affectation et de distribution du résultat, le Conseil d'Administration a pour objectif de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires une rémunération régulière sous forme de dividende en veillant à ce que le Groupe conserve une structure bilantaire saine et des moyens suffisants pour assurer son développement.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ce qui concerne la composition du Conseil d'Administration, référence est faite à la page 9 du présent rapport annuel.

À ce jour, le Conseil d'Administration comprend deux administrateurs indépendants, en la personne du Prince Charles-Louis d'Arenberg et de Sogestra SPRL, représentée par Madame Nadine Lemaître. La candidature de Madame Anne-Catherine Chevalier en qualité de troisième Administrateur indépendant sera proposée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2012.

En ce qui concerne son fonctionnement, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois en 2011. Les présences des Administrateurs se résument comme suit:

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Frank Donck	6		
Stéphan Sonnevile s.a. représentée par Stéphan Sonnevile	6		
S.A.S. le Prince Charles-Louis d'Arenberg	6		
Baron Luc Bertrand	2	2	2
Marc De Pauw	6		
Regnier Haegelsteen	6		
Luxempart s.a. représentée par François Tesch	5	1	
Philippe Vastapane	4	1	1
Sogestra sprl, représentée par Nadine Lemaître	5		

Les statuts d'ATENOR GROUP prévoient que les décisions soient prises à la majorité absolue des votants. Toutefois, les décisions ont toujours été prises au consensus des membres présents ou représentés. Messieurs Luc Bertrand et Marc De Pauw se sont abstenus de participer aux délibérations du Conseil ayant trait aux relations d'ATENOR GROUP avec l'Association Momentanée PRESIDENT, dont fait partie l'entreprise n.v. VAN LAERE.

Lors de ces réunions, outre les sujets obligatoires ou légaux, le Conseil d'Administration a, entre autres, traité les sujets suivants: les résultats intermédiaires et prévisions d'ATENOR GROUP et de ses filiales, le suivi des principaux projets, la stratégie de la société, l'analyse et les décisions en matière d'investissements et de financements ainsi que les règles d'évaluation.

La fonction de Secrétaire du Conseil d'Administration est assumée par Olivier Ralet BDM, représentée par Monsieur Olivier Ralet.

Davantage d'informations sur le rôle et les responsabilités du Conseil d'Administration ainsi que sur sa composition et son fonctionnement sont reprises dans le Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

LE COMITÉ D'AUDIT

En ce qui concerne la composition du Comité d'Audit, référence est faite à la page 8 du présent rapport annuel.

Le Comité d'Audit s'est réuni 4 fois en 2011. Les présences des membres se résument comme suit:

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Frank Donck	4		
Prince Charles-Louis d'Arenberg	4		
Marc De Pauw	4		
Philippe Vastapane	3		1

Lors de ces réunions, outre les sujets obligatoires ou légaux, le Comité d'Audit a, entre autres, traité les sujets suivants (énumération non limitative): suivi de la mission d'audit interne, examen des litiges en cours, dont les conséquences de la cession de sociétés de liquidités, analyses des droits et engagements consolidés, mises à jour du Corporate Governance Charter. Plus d'informations sur le rôle et les responsabilités du Comité d'Audit ainsi que sur sa composition et son fonctionnement peuvent être trouvées dans la section IV.3 du Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

LE COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

En ce qui concerne la composition du Comité de Nomination et de Rémunération, référence est faite à la page 8 du présent rapport annuel.

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni 3 fois en 2011. Les présences des membres se résument comme suit:

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Sogestra SPRL, représentée par Nadine Lemaître	3		
S.A.S. le Prince Charles-Louis d'Arenberg	3		
Regnier Haegelsteen	3		

Plus d'informations sur le rôle et les responsabilités du Comité de Nomination et de Rémunération ainsi que sur sa composition et son fonctionnement peuvent être trouvées dans la section IV.2 du Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DE SES MEMBRES

Sous la direction de son Président, le Conseil d'Administration examine et évalue régulièrement sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses Comités ainsi que son interaction avec le Management. Le Conseil d'Administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances

en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas réélire des membres existants ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Tel que mentionné ci-avant et contrairement à ce qui est prévu dans le Code, la performance des Administrateurs individuels ne fait pas d'habitude l'objet d'évaluation si ce n'est dans le cadre de la procédure de réélection. Le Conseil d'Administration estime qu'une telle évaluation individualisée n'est à ce jour pas requise pour assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration. Il procédera toutefois à de telles évaluations si, au vu de circonstances particulières, cela s'avère nécessaire ou requis.

Toutefois, la performance de l'Administrateur Délégué est évaluée de manière spécifique. Chaque année, le Comité de Nomination et de Rémunération arrête les objectifs de l'Administrateur Délégué pour l'exercice à venir, et évalue sa performance des douze mois écoulés.

Le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité d'Audit réexaminent régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) leur règlement d'ordre intérieur, évaluent leur propre efficacité et recommandent au Conseil d'Administration les ajustements nécessaires.

Plus d'informations sur le processus d'évaluation des membres du Conseil d'Administration et de ses Comités se trouvent dans les sections III.2 et IV.1 du Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

LE MANAGEMENT

LE MANAGEMENT (LE COMITÉ EXÉCUTIF)

En ce qui concerne la composition du Comité Exécutif, référence est faite à la page 9 du présent rapport annuel.

Plus d'informations sur le rôle et les responsabilités du Comité Exécutif ainsi que sur sa composition et son fonctionnement peuvent être trouvées dans la section V.3 du Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP (www.atenor.be).

POLITIQUE DE PARTENARIAT AVEC LE MANAGEMENT

ATENOR GROUP encourage les membres de son management, d'une part, à s'investir à titre personnel dans l'actionnariat de la Société et, d'autre part, à co-investir à ses côtés dans les projets immobiliers.

Cette politique vise à impliquer davantage le management, non seulement dans la croissance de l'ensemble du groupe ATENOR, mais aussi dans la

sélection, la gestion et la valorisation de chacun des projets immobiliers. En outre, cette politique de partenariat contribue ainsi à aligner les intérêts du management sur ceux d'ATENOR GROUP en l'associant aux risques et aux perspectives de ses activités et ce, dans une optique long terme.

En ce qui concerne l'investissement dans ATENOR GROUP, les membres du management et du personnel ont acquis des participations significatives au capital d'ATENOR GROUP; l'Administrateur Délégué est partie à la convention d'actionnaires précitée.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Les membres du Conseil d'Administration s'abstiennent de participer à toute discussion ou décision touchant à leurs intérêts personnels, commerciaux ou professionnels. C'est dans cette optique que, bien que les règles légales en matière de conflits d'intérêts ne trouvent pas à s'appliquer, Messieurs Luc Bertrand et Marc De Pauw se sont abstenus de participer aux délibérations du Conseil ayant trait aux relations d'ATENOR GROUP avec l'Association Momentanée PRESIDENT, dont fait partie l'entreprise n.v. VAN LAERE.

INFORMATIONS REGLEMENTÉES

- Il n'y a pas de restrictions statutaires du droit de vote, à l'exception de l'article 32 des statuts, qui reproduit l'article 541 du Code des Sociétés.
- Il n'y a pas de droits de contrôle spéciaux (à l'exception de ce qui est repris ci-dessus sur la convention d'actionnaires).
- Le processus de nomination et de remplacement des membres du Conseil d'Administration et de ses Comités est décrit dans le Corporate Governance Charter d'ATENOR GROUP.
- Une modification des statuts n'est valablement prise que si elle rallie les trois-quarts des voix pour lesquelles il est pris part au vote.
- Le Conseil d'Administration n'a pas été autorisé à procéder à une augmentation de capital conformément à l'article 607 du Code des Sociétés.
- L'Assemblée Générale du 22 avril 2011 a autorisé ATENOR GROUP à aliéner pour le compte de la société et en conformité avec l'article 620 du Code des Sociétés, des actions propres de la société à concurrence de maximum vingt pour cent (20 %) du total des actions émises, au prix unitaire minimum de 1,00 euro et maximum de dix pour cent (10 %) supérieur à la moyenne des dix derniers cours de bourse précédant l'opération et d'autoriser les filiales de la société au sens de l'article 627 du Code des Sociétés à acquérir ou aliéner les actions de celle-ci aux mêmes conditions. Cette autorisation est valable pour une période de cinq ans prenant cours à la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2011.

SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

ATENOR GROUP a mis en œuvre les dispositions légales de la loi du 6 avril 2010 et les recommandations du Code de Gouvernance d'Entreprise 2009 en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Dans ce contexte, ATENOR GROUP a adapté son propre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques sur la base des principes généraux décrits dans les lignes directrices rédigées par la Commission Corporate Governance.

Conformément aux dispositions légales, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière sont décrites comme suit :

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le département comptable et financier est organisé de telle manière qu'il dispose, avec un degré de sécurité suffisant, des ressources et de l'accès aux informations financières nécessaires pour l'élaboration des états financiers.

C'est le CFO du groupe qui est responsable de l'établissement des comptes et de l'information financière ; il répartit de manière explicite parmi ses collaborateurs les tâches à accomplir en vue de l'arrêté des comptes.

Un manuel de principes et de procédures comptables a été établi précisant au niveau du Groupe les principes comptables des opérations les plus importantes. Ce manuel comprend également des procédures pour expliquer les principales règles de retraitement en cas d'application de référentiels comptables différents lors de l'établissement des états financiers. Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, il existe également des procédures de diffusion des instructions visant à assurer leur prise en compte par les filiales.

Le CFO précise chaque année en temps opportun la répartition des responsabilités d'exécution et de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter.

GESTION DES RISQUES

La société a défini des objectifs en matière d'établissement de l'information financière. Ces objectifs sont exprimés principalement en termes de qualité, de respect du droit des sociétés et du droit comptable et en termes de délais.

Les responsabilités en matière de gestion des risques dans l'établissement de l'information financière ont été définies de manière générale et communiquées aux personnes concernées. Elles sont rappelées chaque année et éventuellement mises à jour.

La société a identifié les obligations légales et réglementaires en matière de communication sur les risques dans l'établissement de l'information financière.

Sous la responsabilité du CFO, une communication régulière entre les personnes ayant un rôle dans l'établissement de l'information financière est entretenue de manière à identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement de cette information financière.

Pour ces principaux risques identifiés, la société prévoit, par des personnes aux compétences adéquates, une double vérification du processus de manière à réduire fortement la probabilité de survenance du risque.

L'adoption ou les changements de principes comptables sont pris en compte dès que leur fait générateur est intervenu. Il existe un processus permettant d'identifier le fait générateur (décision, changement de législation, changement d'activité,...). Ces changements font l'objet d'une approbation par l'organe de gestion.

D'une manière générale, les risques dans le processus d'établissement de l'information financière sont traités d'une part, par un programme de tests et de vérifications menés par l'audit interne, sous la responsabilité du Comité d'Audit, et d'autre part, par des actions spécifiques de la part du Comité d'Audit ou du Conseil d'Administration.

La surveillance des procédures de gestion des risques dans l'établissement de l'information financière s'exerce donc de manière continue et recoupée, par le Conseil d'Administration et son Comité d'Audit, par le CEO et le CFO, et par l'Audit Interne.

ACTIVITÉ DE CONTRÔLE

La comptabilisation journalière, les mises en paiement mensuelles, les clôtures et reporting trimestriels, semestriels et annuels au niveau du Groupe sont autant de procédures qui permettent de s'assurer que le manuel des principes et des procédures comptables est correctement appliqué. De plus le programme d'audit interne, approuvé par le Comité d'Audit, assure par ses tests ciblés une vérification régulière des zones de risques identifiées par le Comité d'Audit.

Des réunions hebdomadaires consacrées à chacun des projets sont organisées par le Comité Exécutif, sous la présidence du CEO, pour vérifier les processus clés concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière :

- au niveau investissements et désinvestissements ;
- au niveau immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill ;
- au niveau immobilisations financières ;
- au niveau achats et fournisseurs et assimilés ;
- au niveau coûts de revient, stocks et encours, contrats à long terme ou de construction ;
- au niveau trésorerie, financement et instruments financiers ;
- au niveau des avantages accordés au personnel ;
- au niveau impôts, taxes et assimilés ;
- au niveau opérations sur le capital ;
- au niveau provisions et engagements.

Il existe des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes et de procédures comptables.

L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes).

Les procédures d'établissement des états financiers du Groupe sont applicables dans toutes les composantes du périmètre de consolidation, sans exception.

INFORMATION ET COMMUNICATION

Les procédures et les systèmes d'information ont été mis en place pour satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière.

Un reporting détaillé et au minimum trimestriel permet de remonter les informations comptables et financières pertinentes et importantes au niveau du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration. En cas de nécessité, un système de communication multi canaux permet d'établir un contact direct et informel entre le CEO et les membres de Comité Exécutif d'une part, et entre le CEO et les membres du Conseil d'Administration d'autre part.

Les rôles et responsabilités des responsables du système d'information ont été définis.

Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société. Une gestion des demandes et des incidents a été mise en œuvre.

Les relations avec les prestataires informatiques ont été contractualisées. Des indicateurs de performance et de qualité ont été définis et font l'objet de revue périodique. Le degré de dépendance de la société vis-à-vis de prestataires informatiques a été analysé. Des vérifications chez les prestataires par la société ont été prévues contractuellement et réalisées.

Il existe un processus pour révéler une diminution de la qualité de service. L'analyse et la mise en place d'actions correctives sont envisagées.

Le système informatique est suffisamment sécurisé par :

- un processus de droits d'accès aux données et aux programmes ;
- un dispositif de protection anti-virus ;
- un système de protection en cas de travail en réseau ;
- un dispositif de sauvegarde et de conservation des données ;
- des mesures de continuité de service ;
- un système de droit d'accès physique aux installations.

Ces mesures de sécurité font l'objet de tests périodiques et d'évolution afin de s'assurer de leur efficacité.

Il existe un échéancier récapitulatif des obligations réglementaires périodiques du Groupe en matière de communication de l'information financière au marché. Cet échéancier précise :

- la nature et l'échéance de chaque obligation périodique ;
- les personnes responsables de leur établissement.

Il existe des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de respecter les obligations réglementaires d'information du marché.

Il existe une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion.

PILOTAGE

ATENOR GROUP a mis en place les dispositifs permettant de s'assurer que les principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers correspondent à l'activité et à l'environnement de la société et ont été formellement validés par le Comité d'Audit et approuvés par le Conseil d'Administration. Le reporting trimestriel interne préparé par l'ensemble des membres du Comité Exécutif, sa révision par le

CEO et le CFO travaillant en collaboration, son examen par le Comité d'Audit (en présence du commissaire) avant présentation et discussion en Conseil d'Administration constituent la pierre angulaire du dispositif de pilotage du système de contrôle de l'information financière.

Ce reporting inclut les choix comptables et les règles d'évaluation retenues pour l'établissement des états financiers.

Il traite également du suivi de la trésorerie, en prévision des échéances futures et dans le cas de situations de tensions importantes. L'établissement et la présentation des états financiers, en ce compris, du bilan, du compte des résultats, des annexes et de la situation financière sont donc expliqués au Conseil d'Administration à chaque arrêté des états financiers publié.

L'information financière publiée périodiquement est préalablement revue et analysée par le Comité d'Audit (en présence du commissaire) avant d'être approuvée par le Conseil d'Administration.

AUDIT EXTERNE

L'audit externe a été effectué (tant sur les chiffres consolidés que sur les chiffres non consolidés) par le Commissaire MAZARS scrl, représentée par Monsieur Philippe Gossart. Ses honoraires annuels se sont élevés à 47 352 euros. Le total des honoraires du Commissaire pour ses missions d'audit tant pour ATENOR GROUP que pour ses filiales s'est élevé en 2011 à 77 372 euros. Le Commissaire a effectué et facturé des prestations supplémentaires pour un montant de 7 700 euros.

Le Comité d'Audit a reçu du Commissaire les déclarations et informations nécessaires pour s'assurer de son indépendance.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

PROCÉDURE

Tel que repris dans la section IV.2 du Corporate Governance Charter, il revient au Comité de Nomination et de Rémunération de faire des propositions au Conseil d'Administration sur la (politique de) rémunération des Administrateurs non exécutifs.

En outre, le Comité de Nomination et de Rémunération a reçu du Conseil d'Administration, entre autres, la mission de statuer :

- Sur les rémunérations revenant directement ou indirectement à l'Administrateur Délégué et les autres membres du Management sur base des principes approuvés au sein du Conseil, y compris la rémunération variable éventuelle et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux

actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions.

- Sur l'octroi à l'Administrateur Délégué et aux autres membres du Management d'actions, options sur actions ou tout autre droit d'acquérir des actions de la Société et sur le nombre d'actions à octroyer au personnel, le tout sans préjudice des compétences spécifiques de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration quant à l'approbation des plans d'attribution et à l'émission des titres.
- Sur la mise en œuvre et les conditions de la politique de partenariat avec le Management.

DÉCLARATION SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le Management (y inclus l'Administrateur Délégué) perçoit un package de rémunération composé essentiellement d'une rémunération de base et, le cas échéant, d'une rémunération variable annuelle (bonus) dans des cas spécifiques pour des prestations particulières d'un membre du Management.

ATENOR GROUP a également établi un plan d'options, tel que détaillé dans la section « Plan d'options sur actions ATENOR GROUP » ci-dessous dont le Comité de Nomination et de Rémunération peut faire bénéficier les membres du Management (y inclus l'Administrateur Délégué) ainsi que les membres du personnel.

En outre, le Conseil d'Administration considère, depuis plusieurs années déjà, que la participation du Management comme co-investisseur aux côtés de la Société dans des projets immobiliers est un élément essentiel de motivation. Des partenariats avec le management co-investisseur aux côtés d'ATENOR GROUP, directement dans les projets, avaient été mis en place au cours des années précédentes pour certains projets. Dans cette optique, ATENOR GROUP a toutefois décidé, de concentrer la politique de partenariat avec le Management dans une structure juridique unique et clairement identifiable. ATENOR GROUP a constitué une société de co-investissement (« ATENOR GROUP PARTICIPATIONS » ou « AGP »). AGP est constituée pour une période illimitée. Toutes les parts d'AGP sont détenues (directement ou indirectement) par ATENOR GROUP. Il est convenu qu'AGP investisse avec ATENOR GROUP dans tous les projets en portefeuille pour une période correspondant à la durée respective de développement de chaque projet et à hauteur de maximum 10 % de l'actionnariat ou de l'intérêt économique d'ATENOR GROUP dans le projet. Des options sur les parts d'AGP sont accordées aux membres du Management, à certains membres du personnel et à des prestataires désignés. Le nombre et les caractéristiques des options octroyées, exercées ou expirées font l'objet d'une mention particulière dans ce rapport de rémunération annuel. Le bénéfice que les membres du Management

pourraient en retirer tient compte d'un return prioritaire pour l'actionnaire d'ATENOR GROUP et peut être modulé par le dividende d'AGP payé à ATENOR GROUP, préalablement à l'exercice des options sur AGP détenues par le Management. La mise en place de cette structure n'implique pas de modifications importantes de la politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

Au vu de ce qui précède, l'importance relative des différentes composantes mentionnées ci-dessus peut varier fortement d'année en année. Les options sur les parts d'AGP représentent toutefois l'essentiel de l'incentive à accorder à l'Administrateur Délégué et aux membres du Management. La rémunération variable (bonus) telle que mentionnée ci-dessus n'est accordée que dans des cas spécifiques pour des prestations particulières de l'individu.

La Société n'envisage pas de modifier sa politique de rémunération dans les deux ans à venir.

ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'Administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de Président du Conseil d'Administration, de Président ou de membre des Comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions. Cette rémunération globale est conforme aux pratiques du marché tenant compte de son niveau de responsabilité et de la nature de ses fonctions. Elle est arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du CN&R.

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 et avantages liés aux plans de pension ou autres.

Pour l'exercice du mandat des Administrateurs non exécutifs relatif à l'année comptable 2011, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale une rémunération globale de 205 000 euros (au titre de tantièmes). Celle-ci sera, le cas échéant, répartie comme suit :

- € 50 000 pour le Président
- € 20 000 pour chacun des Administrateurs non-exécutifs, membres ou non d'un comité du Conseil d'Administration
- € 5 000 supplémentaires pour chacun des Présidents d'un comité du Conseil d'Administration
- € 5 000 supplémentaires pour chacun des Administrateurs non-exécutifs et membres de deux comités du Conseil d'Administration

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

La rémunération perçue directement ou indirectement par l'Administrateur Délégué est définie globalement pour le rôle qu'il assume tant au Conseil d'Administration que directement ou indirectement dans la Société et ses filiales. La rémunération totale tant fixe que variable de l'Administrateur Délégué est arrêtée par le CN&R sur base d'une évaluation de la collaboration qui se tient en fin de chaque année et sur base de principes validés par le Conseil.

Comme spécifié ci-dessus et dans la section V.4 du Corporate Governance Charter, les options sur actions de filiale d'ATENOR GROUP représentent l'essentiel de l'incentive à accorder à l'Administrateur Délégué. Une rémunération variable n'est octroyée par le CN&R que dans des cas spécifiques pour des prestations particulières de l'Administrateur Délégué.

La rémunération peut être ventilée comme suit :

- rémunération de base : 420 000 euros (coût société)
- rémunération variable : néant

Plus d'informations sur les options sur actions accordées, exercées ou périmées sont reprises ci-dessous. La rémunération de l'Administrateur Délégué ne comprend pas d'actions.

Au total, et sans tenir compte de l'avantage en nature relatif aux options, la rémunération de l'Administrateur Délégué s'élève à 420 000 euros

Il n'y pas de versements pour un plan de pension pour l'Administrateur Délégué ou d'autres avantages.

La Société n'a pas dévié de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

MEMBRES DU MANAGEMENT (AUTRES QUE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ)

Le niveau et la structure des rémunérations du Management (sociétés de management et salariés) sont tels qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.

La collaboration avec chaque membre du Management est soumise à la fin de chaque année à un processus d'évaluation (sur base d'une grille d'évaluation standardisée et détaillée) afin de déterminer si tel membre a atteint les objectifs convenus lors de l'évaluation de l'année précédente. S'ajoutant aux contacts informels quotidiens, cette évaluation est conçue

comme un moment d'échange qui permet de guider la collaboration avec chaque membre du Management. Pour les membres du Management, cette évaluation se tient en premier lieu avec l'Administrateur Délégué, qui en fait rapport au CN&R.

Comme spécifié ci-dessus et dans la section V.4 du Corporate Governance Charter, les options sur actions des filiales d'ATENOR GROUP représentent l'essentiel de l'incentive à accorder aux membres du Management. Une rémunération variable n'est octroyée par le CN&R que dans des cas spécifiques pour des prestations particulières d'un ou de plusieurs membres du Management.

Sur une base globale, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux membres du Management (autres que de l'Administrateur Délégué) par la Société ou par ses filiales peut être ventilé comme suit :

- rémunération de base (hors TVA / salaire brut) : 1 045 000 euros
- rémunération variable : néant
- contributions à un plan de pension : 14 280 euros
- autres avantages : 3 280 euros

Plus d'informations sur les options sur actions accordées, exercées ou périmées sont reprises ci-dessous. La rémunération des membres du Management ne comprend pas d'actions.

Au total, et sans tenir compte de l'avantage en nature relatif aux options, la rémunération des membres du Management (autres que l'Administrateur Délégué) s'élève à 1 062 560 euros.

La Société n'a pas dévié de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS ATENOR GROUP

Le nombre et les caractéristiques clés des options sur actions accordés en 2011 aux membres du Management (y inclus l'Administrateur Délégué) sont repris ci-après :

Stéphan Sonneville	7 500
Sidney D. Bens	7 000
Laurent Collier	7 000
William Lerinckx	7 000
Olivier Ralet	7 000

Le prix d'exercice est égal à 33,40 euros et les options pourront être exercées du 10 mars au 10 avril 2015 et du 2 au 30 septembre 2015. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 2,51 euros par option.

Il n'y a pas eu d'options exercées ou expirées en 2011.

PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS ATENOR GROUP PARTICIPATIONS

Il n'y a pas eu d'options sur actions d'ATENOR GROUP PARTICIPATIONS attribuées en 2011.

À titre informatif, il est indiqué que de telles options ont été accordées aux membres du Management (y inclus l'Administrateur Délégué) pour la première fois en 2012. Le nombre et les caractéristiques clés de ces options sont repris ci-après :

Stéphan Sonneville	299
Sidney D. Bens	175
Laurent Collier	175
William Lerinckx	175
Olivier Ralet	175

Ces options ont un prix d'exercice qui correspond à la valeur d'inventaire (NAV) au 31 décembre 2011. Moyennant l'approbation de l'Assemblée Générale, ces options pourront être exercées soit du 11 mars 2013 au 29 mars 2013, soit du 10 mars 2014 au 28 mars 2014. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 18,00 euros par option.

INDEMNITÉS EN CAS DE DÉPART

Le contrat de nomination des membres du Management (y inclus l'Administrateur Délégué) ne prévoit pas d'indemnités de départ (sauf application usuelle du droit social applicable).

DROIT DE REVENDICATION

Aucun droit spécifique de revendication de rémunération variable qui aurait été accordée au Management (y inclus l'Administrateur Délégué) sur la base d'informations financières erronées n'a été mis en place au bénéfice de la Société.