

- Stratégie
- Lettre aux actionnaires
- Faits marquants
- Administration
- Information aux actionnaires et aux investisseurs
- Rapport d'activités & projets
- Corporate Governance Statement

En sa qualité de société cotée, ATENOR 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 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. La charte de gouvernance d'entreprise n'a pas fait l'objet de modifications en 2015. La charte, dans sa version actuelle, est disponible sur le site internet d'ATENOR ([www.atenor.be](http://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 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 régulièrement des contacts bilatéraux avec chacun des Administrateurs en dehors des réunions du Conseil d'Administration. Il procédera 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 (CN&R) dispose également d'un pouvoir de décision en certaines matières qui touchent 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.
- > Principes 5.2/4 et 5.4/1 du Code : Le Comité d'Audit comprend deux Administrateurs indépendants. 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 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. Il est toutefois envisagé de modifier la composition du Comité d'Audit à court terme afin qu'il soit composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.

## L'ACTIONNARIAT

### L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

En ce qui concerne la composition de l'actionnariat, référence est faite à la page 20 du présent rapport annuel.

### 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. 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 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, Stéphane Sonnevile s.a. et Luxempart. Cette convention d'actionnaires a été prolongée en novembre 2011 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<sup>er</sup> 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 A 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 16 du présent rapport annuel.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'Administration comprenait quatre Administrateurs indépendants : Prince Charles-Louis d'Arenberg, Investea sprl représentée par Madame Emmanuèle Attout, MG Praxis sprl représentée par Madame Michèle Grégoire et Sogestra sprl représentée par Madame Nadine Lemaitre.

En ce qui concerne son fonctionnement, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois en 2015 (dont 1 fois par Conférence Call et 1 fois devant Notaire). La présence des Administrateurs se résume comme suit :

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Frank Donck	6		
Stéphan Sonnevile s.a. représentée par S. Sonnevile	6		
Prince Charles-Louis d'Arenberg	6		
Baron Luc Bertrand	4	1	1
Anne-Catherine Chevalier (jusqu'au 24.04.2015)	2 sur 2		
Marc De Pauw	6		
Regnier Haegelsteen (jusqu'au 24.04.2015)	1 sur 2		1
Investea sprl représentée par Emmanuèle Attout (à partir du 24.04.2015)	4 sur 4		
Luxempart s.a. représentée par Jacquot Schwertzer	5	1	
MG Praxis sprl représentée par Michèle Grégoire (à partir du 24.04.2015)	3 sur 4		1
Philippe Vastapane	6		
Sogestra sprl représentée par Nadine Lemaitre	6		

Les statuts d'ATENOR 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.

Lors de ces réunions, outre les sujets obligatoires ou légaux, le Conseil d'Administration a, entre autres, traité les sujets suivants : les résultats semestriels et annuels consolidés, les prévisions d'ATENOR 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 sprl, représentée par Monsieur Olivier Ralet.

L'évolution de la composition du Conseil d'Administration tend vers une plus grande diversité des genres ; l'objectif de compter au moins un tiers de femmes au sein du Conseil est prise en considération dans les propositions de nominations d'Administrateurs.

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 ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

### LE COMITÉ D'AUDIT

En ce qui concerne la composition du Comité d'Audit, référence est faite à la page 17 du présent rapport annuel.

Le Comité d'Audit s'est réuni 5 fois en 2015. La présence des membres se résume comme suit :

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Marc De Pauw, Président	5		
Frank Donck, Membre	5		
Prince Charles-Louis d'Arenberg, Membre	5		
Investea sprl représentée par Emmanuèle Attout, Membre (depuis le 22.05.2015)	3 sur 3		
Philippe Vastapane, Membre	5		

Lors de ces réunions, outre les sujets obligatoires ou légaux, le Comité d'Audit a, entre autres, traité les sujets suivants (énumération non limitative) : le renforcement de la fonction d'Audit Interne et le suivi de cette mission, l'examen des litiges en cours dont les conséquences de la cession de sociétés de liquidités et l'analyse des droits et engagements consolidés. 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 ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

- Stratégie
- Lettre aux actionnaires
- Faits marquants
- Administration
- Information aux actionnaires et aux investisseurs
- Rapport d'activités & projets
- Corporate Governance Statement

## 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 17 du présent rapport annuel.

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni 2 fois en 2015. La présence des membres se résume comme suit :

Nom	Présence	Représenté	Excusé
Sogestra sprl représentée par Nadine Lemaître, Président	2		
Prince Charles-Louis d'Arenberg, Membre (jusqu'au 31.08.2015)	1 sur 1		
MG Praxis sprl représentée par Michèle Grégoire (depuis le 31.08.2015)	1 sur 1		
Regnier Haegelsteen, Membre (jusqu'au 24.04.2015)	1 sur 1		
Luxempart s.a. représentée par Jacquot Schwertzer, Membre (depuis le 31.08.2015)	1 sur 1		

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 ([www.atenor.be](http://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.

Cette évaluation est réalisée au moyen d'un questionnaire (à compléter par chaque Administrateur) qui traite des thèmes suivants : la composition et le fonctionnement du Conseil, l'information fournie au Conseil d'Administration, la culture et la coopération au sein du Conseil, les tâches, le degré d'implication du Conseil dans les différents domaines d'activités d'ATENOR, la rémunération, la relation avec le Management, la relation avec les actionnaires et les Comités du Conseil d'Administration. Les réponses sont traitées et présentées dans une note de synthèse qui fait l'objet d'une discussion lors d'un Conseil d'Administration.

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 procèdera 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. Cette évaluation suit une méthodologie équivalente à celle reprise ci-dessus pour le Conseil d'Administration.

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 ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

### LE MANAGEMENT (LE COMITÉ EXÉCUTIF)

En ce qui concerne la composition du Comité Exécutif, référence est faite à la page 16 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 ([www.atenor.be](http://www.atenor.be)).

### 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.

Toute éventuelle cession d'un bien immobilier d'ATENOR à un Administrateur se fait aux conditions de marché. En conséquence, la procédure relative aux conflits d'intérêts ne trouve pas à s'appliquer.

### 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 à propos de 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.

Une modification des statuts n'est valablement adoptée que si elle rallie les trois-quarts des voix pour lesquelles il est pris part au vote.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 de renouveler l'autorisation d'ATENOR d'aliéner pour le compte de la société et en conformité avec 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 sera valable pour une période de cinq ans prenant cours à la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 22 avril 2016.

## SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

ATENOR 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 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.

Le CFO du groupe 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.

Chaque année, le CFO précise 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 ainsi que par l'Audit Interne.

### ACTIVITÉ DE CONTRÔLE

La comptabilisation journalière, les mises en paiement mensuelles, les clôtures et reportings 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.

- Stratégie
- Lettre aux actionnaires
- Faits marquants
- Administration
- Information aux actionnaires et aux investisseurs
- Rapport d'activités & projets
- Corporate Governance Statement

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 des prestataires informatiques a été analysé. Des vérifications chez les prestataires ont été prévues contractuellement par la société et sont 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 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 publiés.

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 srl, représentée par Monsieur Xavier Doyen. Ses honoraires annuels se sont élevés à 45.800 euros.

Le total des honoraires du Commissaire pour ses missions d'Audit tant pour ATENOR que pour ses filiales s'est élevé, en 2015, à 86.200 euros. Le Commissaire a effectué et facturé des prestations supplémentaires pour un montant de 14.100 euros.

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

## RAPPORT DE REMUNERATION

### APPROBATION

Chaque année, le rapport de rémunération est présenté à l'Assemblée Générale pour approbation. Celui-ci a toujours fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale.

### PROCÉDURE ET RÔLE DU COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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 aux 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.

### RÉMUNÉRATION DES 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 du niveau de responsabilité

et de la nature des 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 2015, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale une rémunération globale de 316.000 euros (au titre de tantièmes). Celle-ci sera, le cas échéant, répartie comme suit :

- > 60.000 euros pour le Président du Conseil d'Administration
- > 30.000 euros pour chacun des Administrateurs non-exécutifs, membres ou non d'un Comité du Conseil d'Administration
- > 8.000 euros supplémentaires pour chacun des Présidents d'un Comité du Conseil d'Administration
- > 8.000 euros supplémentaires pour chacun des Administrateurs non-exécutifs membre de deux Comités du Conseil d'Administration.

Sur une base individuelle, ces informations peuvent se résumer comme suit :

Nom	Tantièmes
Frank Donck	€ 60.000
Prince Charles-Louis d'Arenberg	€ 30.000
Baron Luc Bertrand	€ 30.000
Marc De Pauw	€ 38.000
Investea sprl représentée par Emmanuèle Attout	€ 30.000
Luxempart s.a. représentée par Jacquot Schwertzer	€ 30.000
MG Praxis sprl représentée par Michèle Grégoire	€ 30.000
Sogestra sprl représentée par Nadine Lemaitre	€ 38.000
Philippe Vastapane	€ 30.000

### RÉMUNÉRATION DU MANAGEMENT (Y INCLUS L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ)

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 ou pour des prestations particulières.

Le Conseil d'Administration considère, depuis plusieurs années déjà, que l'intéressement du Management (y inclus l'Administrateur Délégué) dans les projets immobiliers est un élément essentiel de motivation. 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. Cette politique contribue en outre, à aligner les intérêts du Management sur ceux d'ATENOR en l'associant aux risques et aux perspectives de ses activités et ce, dans une optique long terme.

- Stratégie
- Lettre aux actionnaires
- Faits marquants
- Administration
- Information aux actionnaires et aux investisseurs
- Rapport d'activités & projets
- Corporate Governance Statement

Par conséquent, le CN&R a mis en place un plan d'options sur actions Atenor Group Participations pour le Management (en dehors du plan sur options Atenor Group Investments, qui bénéficie à l'ensemble des collaborateurs et du Management). Atenor Group Participations (ou « AGP ») a été constituée au cours de l'année 2012 comme une société de co-investissement pour une période illimitée. Toutes les actions d'AGP sont détenues (directement ou indirectement) par ATENOR. Il est convenu qu'AGP investisse avec ATENOR 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'actionariat que détient ATENOR dans les projets ou de l'intérêt économique d'ATENOR dans les projets. La plus-value que les bénéficiaires des options sur actions AGP peuvent retirer de leur exercice tient compte d'un return prioritaire pour l'actionnaire ATENOR et peut être influencée par les dividendes d'AGP payés à ATENOR.

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 actions 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 ou pour des prestations particulières.

La rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Management ne comprend pas d'attribution gratuite d'actions d'ATENOR ou d'une filiale.

La Société n'envisage pas de modifier sa politique de rémunération dans les deux ans à venir et n'a pas dévié de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.

#### RÉMUNÉRATION DE L'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 annuelle de la collaboration sur base de principes validés par le Conseil.

Le montant des rémunérations, autres avantages accordés, directement ou indirectement, et bénéfices obtenus, au titre de l'exercice 2015, s'élève à 664.474,34 euros et peut être ventilé comme suit (coût société) :

- > rémunération de base : 464.601,34 euros
- > rémunération variable : nihil
- > contributions à un plan de pension : il n'y pas de contributions pour un plan de pension
- > autres avantages : il n'y a pas d'autres avantages
- > bénéfices de l'exercice en 2016 de 204 options sur actions AGP (accordées en 2015) : 199.873 euros

Plus d'informations sur les options accordées, exercées ou expirées en 2015 sont reprises ci-après.

#### RÉMUNÉRATION DES 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 des responsabilités assumées directement ou indirectement dans la Société et ses filiales.

La collaboration avec chaque membre du Management est soumise annuellement à un processus afin de déterminer si tel membre a atteint les objectifs convenus lors de l'évaluation de l'année précédente.

Les objectifs sont déterminés pour chacun des membres du Management en raison de leur rôle et fonction au sein du groupe et se rapportent aux grandes étapes de réalisation des projets menés par ATENOR, telles que l'acquisition, l'obtention des permis, la vente ou la location.

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.

Sur une base globale, le montant des rémunérations, autres avantages accordés, directement ou indirectement, et bénéfices obtenus de l'exercice d'options par les Membres du Management (autres que l'Administrateur Délégué), au titre de l'exercice 2015, s'élève à 1.595.622,06 euros et peut être ventilé comme suit (coût société) :

- > rémunération de base (hors TVA / salaire brut) : 1.133.207,05 euros
- > rémunération variable : nihil
- > contributions à un plan de pension : 48.569,05 euros
- > autres avantages : 15.431,96 euros (voiture/gsm/ordinateur portable).
- > bénéfices de l'exercice en 2016 de 80 options sur actions AGP (accordées en 2014) : 80.970 euros
- > bénéfices de l'exercice en 2016 de 324 options sur actions AGP (accordées en 2015) : 317.444 euros

Plus d'informations sur les options accordées, exercées ou expirées en 2015 sont reprises ci-après.

#### PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS ATENOR GROUP INVESTMENTS

Fin 2013, ATENOR a substitué au plan d'options sur actions ATENOR un plan d'options sur actions Atenor Group Investments (AGI), filiale constituée en 2013 et détenue à 100 % par ATENOR. AGI détient un portefeuille de 163.427 actions ATENOR dont 150.000 ont été acquises auprès d'ATENOR (actions propres) au prix de 31,88 euros et 13.427 résultent de l'exercice du dividende optionnel proposé par les Assemblées Générales en mai 2014 et 2015.

Un nouveau plan d'options sur actions Atenor Group Investments (AGI) est proposé pour approbation à l'Assemblée Générale de 22 avril 2016.

Ces options sont attribuées aux membres du personnel et aux collaborateurs sur base de 6 niveaux hiérarchiques ; les deux premiers niveaux (membres du Comité Exécutif et Directeurs, soit 12 personnes dont l'Administrateur Délégué) se voyant attribuer un nombre identique d'options. Le Conseil d'Administration souhaite ainsi intéresser l'entièreté des collaborateurs d'ATENOR et le Management à la croissance à moyen terme du groupe, tout en faisant supporter aux bénéficiaires des options une partie du coût du capital.

En ce qui concerne le Management, des options ont été accordées comme suit :

Nom	en 2015	en 2016
Stéphan Sonnevile	1.500	1.350
Sidney D. Bens	1.500	1.350
Laurent Collier	1.500	1.350
William Lerinckx	1.500	1.350
Olivier Ralet	1.500	1.350

En ce qui concerne lesdites options, les modalités se résument comme suit :

- > Options accordées en 2015 : Leur prix d'exercice a été fixé, sur avis conforme du commissaire d'Atenor Group Investments, à 14,46 euros par option, correspondant à la valeur d'inventaire par action Atenor Group Investments au 31 janvier 2015, après réévaluation du portefeuille d'actions ATENOR à 40,53 euros par action, correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de clôture. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 2,60 euros par option. Ces options seront exerçables en mars 2018, mars 2019 ou mars 2020. Cet avantage a été accordé en 2015 au titre des performances réalisées en 2014.
- > Options accordées en 2016 : Leur prix d'exercice a été fixé, sur avis conforme du commissaire d'Atenor Group Investments, à 22,67 euros par option, correspondant à la valeur d'inventaire par action Atenor Group Investments au 31 janvier 2016, après réévaluation du portefeuille d'actions ATENOR à 44,65 euros par action, correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de clôture. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 4,08 euros par option. Ces options seront exerçables en mars 2019, mars 2020 ou mars 2021. Cet avantage a été accordé en 2016 au titre des performances réalisées en 2015.

#### PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS ATENOR

Pour rappel, ATENOR a substitué, fin 2013, au plan d'options sur actions ATENOR un plan d'options sur actions Atenor Group Investments. Aucune option sur actions ATENOR n'a donc été accordée en 2015 ou 2016.

Les options émises en 2007 et 2008 qui avaient été prolongées pouvaient être exercées en 2015. Elles ont été exercées en 2015 de la manière suivante par le Management :

Nom	Options 2007	Options 2008 (clôture)	Options 2011 (clôture)
Stéphan Sonnevile	0 sur 8.000 options	8.000 sur 8.000 options	7.500 sur 7.500 options
Sidney D. Bens	0 sur 4.000 options	4.650 sur 4.650 options	7.000 sur 7.000 options
Laurent Collier	7.000 sur 7.000 options	7.000 sur 7.000 options	7.000 sur 7.000 options
William Lerinckx	0 sur 4.000 options	-	7.000 sur 7.000 options
Olivier Ralet	0 sur 7.000 options	-	7.000 sur 7.000 options

En ce qui concerne lesdites options, les modalités se résument comme suit :

- > Options accordées en 2007 : Le prix d'exercice par option s'élève à 42,35 euros et elles sont exerçables du 1<sup>er</sup> au 31 octobre des années 2012 à 2016 et du 28 mars au 22 avril des années 2013 à 2017.
- > Options accordées en 2008 : Le prix d'exercice par option s'élève à 39,17 euros et elles étaient exerçables du 26 mars au 20 avril et du 1<sup>er</sup> au 31 octobre des années 2013 à 2017.
- > Options accordées en 2011 : Le prix d'exercice par option s'élevait à 33,40 euros et elles étaient exerçables du 10 mars au 10 avril 2015 et du 2 au 30 septembre 2015.

#### PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS ATENOR GROUP PARTICIPATIONS

Tel que spécifié ci-dessus, les options sur actions Atenor Group Participations représentent l'essentiel de l'incentive à accorder à l'Administrateur Délégué et aux membres du Management.

Le solde des options accordées en 2014 au titre des performances réalisées en 2013 ont été exercées en 2016 par les membres du Management :

Stéphan Sonnevile	0 sur 0 option exerçable
Sidney D. Bens	20 sur 20 options encore exerçables
Laurent Collier	20 sur 20 options encore exerçables
William Lerinckx	20 sur 20 options encore exerçables
Olivier Ralet	20 sur 20 options encore exerçables

Ces options avaient été accordées sur base du nombre d'actions Atenor Group Participations tel qu'il ressortait à l'issue d'une augmentation de capital en décembre 2013, soit 1.140 actions.

Ces options avaient un prix d'exercice qui correspondait à la valeur d'inventaire (NAV) au 31 décembre 2013, après affectation, c'est-à-dire 1.068,12 euros par action. L'avantage en nature que représentaient ces options s'élevait à 192,26 euros par option.

À la suite de l'exercice en 2016 desdites options, des plus-values ont été réalisées :

- > Par l'Administrateur Délégué, à hauteur de 0 euro
- > Par l'ensemble du Management (autres que l'Administrateur Délégué), à hauteur de 80.970 euros.



- Stratégie
- Lettre aux actionnaires
- Faits marquants
- Administration
- Information aux actionnaires et aux investisseurs
- Rapport d'activités & projets
- Corporate Governance Statement

Les options **accordées en 2015** au titre des performances **réalisées en 2014** ont été partiellement **exercées en 2016** de la manière suivante par les membres du Management :

Stéphan Sonneville	204 sur 379 options exerçables
Sidney D. Bens	81 sur 170 options exerçables
Laurent Collier	81 sur 185 options exerçables
William Lerinckx	81 sur 185 options exerçables
Olivier Ralet	81 sur 140 options exerçables

Ces options ont un prix d'exercice qui correspond à la valeur d'inventaire (NAV) au 31 décembre 2014, après affectation, c'est-à-dire 1.100,48 euros par action. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 198,09 euros par option.

À la suite de l'exercice en 2016 desdites options, des plus-values ont été réalisées :

- > Par l'Administrateur Délégué, à hauteur de 199.873 euros ;
- > Par l'ensemble du Management (autres que l'Administrateur Délégué), à hauteur de 317.444 euros.

Les options suivantes ont été **accordées en 2016** aux membres du Management, au titre des performances **réalisées en 2015** :

Stéphan Sonneville	204 options
Sidney D. Bens	66 options
Laurent Collier	71 options
William Lerinckx	71 options
Olivier Ralet	116 options

Ces options ont un prix d'exercice qui correspond à la valeur d'inventaire (NAV) au 31 décembre 2015, après affectation, c'est-à-dire 1.100,51 euros par action. L'avantage en nature que représentent ces options s'élève à 198,09 euros par option.

#### INDEMNITÉS EN CAS DE DÉPART

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

#### DROIT DE REVENDEICATION

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.