



CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE & DE DURABILITÉ

Cette Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité est disponible en français, néerlandais et anglais. En cas de divergence entre ces versions, la version française prévaut.

Dernière mise à jour : le 13 décembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

I.	STRATÉGIE.....	6
I.1.	VALEURS.....	6
I.2.	MISSION.....	6
I.3.	VISION.....	7
I.4.	OBJECTIFS.....	7
I.4.1.	La résilience économique.....	7
I.4.2.	La contribution environnementale.....	8
I.4.3.	L’impact social.....	10
I.4.4.	La gouvernance élargie.....	11
II.	STRUCTURE ET GOUVERNANCE D’ATENOR.....	12
II.1.	LES PARTIES PRENANTES D’ATENOR.....	12
II.1.1.	Dialogue avec les Actionnaires et les parties prenantes.....	12
II.1.2.	Actionnaires de référence.....	13
II.1.3.	Autres parties prenantes.....	13
II.2.	LE CONSEIL D’ADMINISTRATION D’ATENOR.....	14
II.2.1.	Rôle, responsabilités et autorité.....	14
II.2.2.	Composition.....	15
II.2.3.	Président du Conseil d’Administration.....	18
II.2.4.	Structure et Organisation.....	19
II.2.5.	Règles de conduite.....	20
II.3.	LES COMITÉS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION D’ATENOR.....	21
II.3.1.	Règles communes à tous les Comités du Conseil.....	21
II.3.2.	Règlement d’ordre intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération.....	23
II.3.3.	Règlement d’ordre intérieur du Comité d’Audit.....	25
II.4.	LE MANAGEMENT D’ATENOR.....	28
II.4.1.	Introduction.....	28
II.4.2.	L’Administrateur Délégué.....	29
II.4.3.	Le Comité Exécutif.....	30
II.4.4.	L’Archilab.....	31
II.4.5.	Les Directeurs de pays.....	32
II.4.6.	Les fonctions transversales.....	33
II.5.	POLITIQUE DE DURABILITÉ (ESG).....	33
III.	POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES & RÉMUNÉRATION.....	34

III.1.	POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	34
III.1.1.	La formation	34
III.1.2.	L'évaluation	35
III.1.3.	Les perspectives	35
III.1.4.	La culture	35
III.2.	POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	35
IV.	CADRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	36
IV.1.	INTRODUCTION	36
IV.2.	IDENTIFICATION DES RISQUES	36
IV.3.	ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE	37
IV.3.1.	Participants.....	37
IV.3.2.	Rôle des participants	37
IV.3.3.	Niveau de risque.....	38
IV.3.4.	Intégrité et Éthique	39
IV.3.5.	Compétences et Ressources Humaines	39
IV.4.	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE.....	39
IV.4.1.	Généralités	39
IV.4.2.	Gestion de l'établissement des informations financières.....	40
IV.4.3.	Gestion de la conformité.....	41
IV.4.4.	Gestion des contrats.....	42
IV.4.5.	Processus de conception et d'autorisation	43
IV.4.6.	Gestion de la représentation externe	43
IV.4.7.	Gestion de l'impact environnemental, social et de gouvernance.....	43
IV.5.	INFORMATION ET COMMUNICATION.....	44
IV.5.1.	Informations	44
IV.5.2.	Communication	44
IV.6.	SUPERVISION	44
IV.6.1.	Opérations de supervision au jour le jour	44
IV.6.2.	Évaluations	44
V.	AUDIT.....	45
V.1.	LE CONTRÔLE INTERNE.....	45
V.2.	L'AUDITEUR INTERNE	45
V.2.1.	Mission	45
V.2.2.	Objectifs	46
V.2.3.	Compétence et responsabilités.....	46

V.2.4.	Indépendance et méthodologie	46
V.2.5.	Portée	46
V.2.6.	Planning et rapports.....	46
V.2.7.	Coordination avec les autres instances.....	47
V.3.	LE COMMISSAIRE.....	47
V.3.1.	Rôle et services.....	47
V.3.2.	Nomination.....	48
V.3.3.	Indépendance.....	48
V.3.4.	Fonctionnement	48
VI.	ABUS DE MARCHÉ ET CONFLITS D'INTÉRÊTS	49
VII.	DROITS HUMAINS.....	49
VII.1.	PORTÉE	49
VII.2.	ENGAGEMENT	50
VII.3.	SUIVI	50
VII.4.	LES ACTIVITÉS PROPRES D'ATENOR	50
VII.5.	LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT D'ATENOR.....	51
VII.6.	SUIVI ET CONFORMITÉ	51
VIII.	ANTI-CORRUPTION	51
VIII.1.	PORTÉE	52
VIII.2.	PRINCIPE DE BASE	52
VIII.3.	TYPES DE COMPORTEMENT	52
VIII.4.	SUJETS SPÉCIFIQUES.....	53
VIII.4.1.	Cadeaux et avantages.....	53
VIII.4.2.	Lobbying	53
VIII.4.3.	Œuvres caritatives, bonnes causes et parrainage	53
VIII.5.	PRÉVENTION.....	54
VIII.6.	SURVEILLANCE ET CONFORMITÉ.....	54
IX.	LANCEMENT D'ALERTE	55
IX.1.	OBJET.....	55
IX.2.	PORTÉE	55
IX.2.1.	Qui peut utiliser le canal de signalement interne ?	55
IX.2.2.	Quel type d'irrégularités peuvent être signalées ?	55
IX.3.	PROCÉDURE.....	56
IX.3.1.	Procédure de signalement	56

IX.3.2.	Traitement.....	56
IX.3.3.	Conséquences.....	57
IX.4.	ENGAGEMENTS	57
IX.4.1.	Engagements vis-à-vis de l’auteur du signalement.....	57
IX.4.2.	Engagements vis-à-vis de la personne faisant l’objet du signalement	58
IX.5.	TRAITEMENT DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET DROITS DES PERSONNES CONERNÉES	58
IX.6.	REGISTRE	58

I. STRATÉGIE

I.1. VALEURS

Les valeurs d'ATENOR sont les suivantes :

- **Excellence et créativité** : ATENOR vise constamment l'excellence, sa conviction étant que l'audace et l'ouverture à la diversité nourrissent l'innovation et la création de valeur.
- **Engagement européen** : ATENOR croit en l'avenir des villes et de l'Europe. Elle aspire à participer à la nécessaire transition de l'environnement urbain et à l'amélioration de la vie de ses citoyens.
- **Communication et transparence** : La façon d'agir d'ATENOR est soutenue par une politique de communication claire et transparente.
- **Intégrité et éthique** : Les principes éthiques d'ATENOR façonnent sa culture et font sa réputation : l'intégrité dans la gestion, le respect de l'environnement et l'approche durable des activités constituent les règles de base.

I.2. MISSION

ATENOR est une société de promotion immobilière cotée en bourse. A ce titre, son activité vise à générer des plus-values au terme d'un cycle achat-développement-vente de projets immobiliers. Le cœur de sa stratégie est le développement de grands projets mixtes urbains, principalement de bureaux et de logements.

ATENOR définit son identité autour des 4 composantes suivantes :

- **Promoteur** : L'activité d'ATENOR est la promotion immobilière. ATENOR acquiert des friches industrielles ou des bâtiments obsolètes et, grâce à son expertise, conçoit et construit de nouveaux bâtiments destinés à répondre aux attentes du marché et aux exigences des futurs occupants.
- **Urbain** : C'est dans les villes que se cristallisent les changements, les évolutions et les défis. La ville est précisément le champ d'action d'ATENOR. ATENOR propose une manière prospective de concevoir la ville : une ville vivante, en constante évolution, qui offre des fonctions multiples, des espaces publics vivants, des services innovants et inclusifs, ainsi qu'une mobilité concertée.
- **Durable** : ATENOR poursuit son engagement en faveur d'un développement urbain durable qui donne la priorité à la qualité de vie. ATENOR se positionne activement parmi les cadres de référence environnementaux en constante évolution. Tout au long de son cycle de création de valeur, ATENOR investit dans le développement de solutions et de technologies destinées à contribuer de manière significative à l'amélioration de l'environnement.
- **International** : Présente dans 10 pays européens, ATENOR opte pour des marchés dynamiques, soutenus par une forte croissance. ATENOR entend appliquer à chacun d'entre eux son expertise transversale en s'appuyant sur des équipes locales. Cette diversification géographique représente l'un des piliers de la résilience économique de la Société.

I.3. VISION

Au vu de sa croissance et de son expertise internationale dans tous les aspects de l'immobilier, ATENOR envisage de mettre davantage l'accent sur les composantes Internationales et Durables précitées en les plaçant au centre de sa stratégie et de son identité.

Eu égard à ses ambitions en matière de croissance, la stratégie d'ATENOR pour les années à venir consiste principalement à poursuivre sa croissance organique en s'appuyant sur sa présence dans les villes à fort potentiel. ATENOR maintient et renforce sa position sur les marchés où elle est déjà présente et pourrait étendre ses activités, après analyse, à de nouvelles villes. Ce faisant, ATENOR aspire et cherche activement à être un acteur de référence sur le marché de l'immobilier, en se positionnant à l'avant-garde du développement durable.

Forte de ses racines européennes, ATENOR entend participer à l'indispensable transformation du tissu urbain pour faire des villes des lieux de vie et d'échanges accueillants où la durabilité est intégrée dans toutes ses dimensions.

I.4. OBJECTIFS

Les objectifs stratégiques d'ATENOR sont basés sur 4 lignes directrices :

- La résilience économique ;
- La contribution environnementale ;
- L'impact social ;
- La gouvernance élargie.

Chaque ligne directrice est définie par cinq objectifs. Un plan d'action est défini autour de ces objectifs, avec des indicateurs clés pour mesurer la progression et l'agenda à court, moyen et long terme. Ces actions et mesures sont incluses dans l'examen régulier de la direction et publiées dans le rapport annuel.

I.4.1. La résilience économique

La résilience économique porte sur la continuité des activités d'ATENOR, la croissance et la rentabilité à long terme assorties d'une gestion solide des risques.

En concertation avec ses parties prenantes, ATENOR a identifié 5 objectifs majeurs à cet égard.

I.4.1.1. Optimiser le cycle de création de valeur

Les crises successives récentes ont mis le marché financier sous pression. De l'acquisition à la vente, ATENOR cherche à optimiser le cycle de création de valeur du développement d'un projet. L'objectif final consiste à accélérer la rotation du capital, afin de réaliser des projets plus nombreux ou plus importants en moins de temps, sans compromettre les ressources financières.

I.4.1.2. Consolider l'activité locale

Dans un marché en évolution rapide et dans un contexte de crise au niveau européen, les enjeux doivent être traités à la fois au niveau local et international. L'objectif d'ATENOR est de renforcer les équipes locales, en permettant une action locale et une réflexion globale. ATENOR vise à être un acteur de référence dans chaque pays où elle possède des activités.

1.4.1.3. Diversifier le type de projets

La résilience du portefeuille passe par la diversification. ATENOR entend maintenir la diversification en apportant une réponse précise aux besoins identifiés sur les marchés et dans les contextes locaux. Le portefeuille d'ATENOR est diversifié en termes de fonctions, de tailles, de localisations géographiques et de stades de développement. Tout en restant concentrée sur les activités relatives aux bureaux et aux logements, l'objectif est de maintenir un portefeuille équilibré et de garder un esprit ouvert aux différents programmes. La diversification géographique assure la continuité des revenus même en cas de difficultés locales. Les étapes équilibrées de développement des projets (acquisition, conception, permis de construire, construction, commercialisation) assurent une croissance constante et fiable.

1.4.1.4. Évaluer et gérer les risques

La gestion des risques est au cœur de l'activité d'ATENOR. Dans le cadre du développement de projets, la délivrance du permis de construire et le lancement de la construction représentent des étapes cruciales à gérer. Par ailleurs, la politique d'ATENOR met en place une gestion intégrée des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour tous les projets en cours de développement, de l'acquisition à la vente.

1.4.1.5. Mettre en place un financement durable

Le Pacte vert pour l'Europe prévoit la réorientation des flux financiers vers une économie durable. La récente directive européenne sur la taxonomie a proposé une ligne directrice visant à définir les investissements durables.

L'objectif d'ATENOR est d'être reconnue en tant que telle et de voir tous ses financements d'entreprise à long terme reconnus comme durables. Afin d'assurer la continuité, les sources de financement sont diversifiées entre les marchés des actions, des dettes et des capitaux.

1.4.2. La contribution environnementale

Au travers de ses activités immobilières, ATENOR contribue substantiellement à la nécessaire transition des villes vers la neutralité carbone. De surcroît, grâce à ses développements durables certifiés et reconnus, ATENOR s'engage dans toutes les questions environnementales.

La qualité environnementale des projets d'ATENOR est constamment évaluée au regard des cadres les plus stricts. ATENOR s'est engagée dans des processus de certifications internationales pour tous ses projets de bureaux. ATENOR a choisi deux des normes les plus élevées, reconnues au niveau international : BREEAM (certification environnementale des bâtiments) et WELL (certification de la sécurité et du bien-être des occupants). Ces deux certifications sont également soutenues par un choix de certifications complémentaires (HQE, DGNB, Nabers, etc.) adaptées au contexte local des projets. Les lignes directrices d'ATENOR pour le développement de projets incluent des évaluations par des tiers pour les processus de certification.

En plus de ces certifications, ATENOR a recours de manière proactive à des tiers pour évaluer et garantir l'alignement de tous les projets sur les six objectifs du Pacte vert pour l'Europe :

- 1) Atténuation du changement climatique ;
- 2) Adaptation au changement climatique ;
- 3) Utilisation durable et protection des ressources hydrologiques et des ressources marines ;
- 4) Transition vers une économie circulaire ;
- 5) Prévention et contrôle de la pollution ;

6) Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Les projets ATENOR sont conçus en conformité avec les critères de sélection techniques de la taxonomie de l'UE liés à ces six objectifs.

Cet alignement permet la reconnaissance de tous les produits ATENOR comme « vert foncé » (au sens de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, article 9).

En concertation avec ses parties prenantes, ATENOR a identifié 5 objectifs majeurs à cet égard.

1.4.2.1. Réduire les émissions

Les bâtiments sont responsables de 38 % des émissions de CO2 dans l'UE (28 % pour l'exploitation et 10 % pour la construction). Le secteur est confronté à de fortes attentes de la part de toutes les parties prenantes pour atteindre la neutralité carbone dans l'exploitation des bâtiments ainsi que pour réduire la pollution atmosphérique dans les villes. Les projets d'ATENOR sont conçus pour contribuer de manière substantielle à l'objectif d'atténuation du changement climatique tel que décrit dans les critères de sélection technique de la taxonomie européenne.

L'objectif d'ATENOR est de réaliser des projets dont les bâtiments fonctionneront sans émissions pour le chauffage, le refroidissement, la ventilation et l'éclairage.

1.4.2.2. Utiliser les énergies renouvelables

Les bâtiments sont responsables de 40 % de la consommation d'énergie dans l'UE. La récente volatilité des prix et la dépendance à l'égard des sources d'énergie externes ont renforcé la nécessité de réduire la consommation d'énergie et de privilégier les sources d'énergie renouvelables locales.

L'objectif d'ATENOR est d'inclure systématiquement des sources d'énergie renouvelables et d'atteindre au moins le niveau de performance de bâtiments « Quasi Zéro Énergie » (ou Nearly Zero Energy Building - NZEB) dans tous ses projets.

1.4.2.3. Stimuler la circularité et la rénovation

Le secteur de la construction est responsable de plus de 35 % de la production totale de déchets de l'UE. Les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'extraction des matériaux, de la fabrication des produits de construction, ainsi que de la construction et de la rénovation des bâtiments sont estimées à environ 10 % des émissions totales de GES de l'UE.

L'ambition d'ATENOR est de réduire drastiquement les déchets de construction, d'améliorer son expertise en matière de rénovation, et de mettre en œuvre une conception circulaire dans tous les développements. Les projets d'ATENOR sont conçus conformément à l'objectif d'économie circulaire tel que défini dans les critères de sélection technique de la taxonomie de l'UE.

1.4.2.4. Soutenir la mobilité douce

La mobilité urbaine constitue l'un des principaux défis auxquels les villes sont confrontées et un sujet de préoccupation pour de nombreux citoyens.

Outre les emplacements stratégiques des projets, l'objectif d'ATENOR est de mettre systématiquement en œuvre des solutions de mobilité douce pour les futurs occupants.

1.4.2.5. Promouvoir l'innovation

Face à l'évolution rapide des besoins des occupants, de nombreuses nouvelles solutions, *proptech* et technologies innovantes voient le jour. L'objectif d'ATENOR est d'intégrer ces nouvelles technologies en collaboration avec des partenaires et/ou les futurs occupants.

De surcroît, consciente des changements climatiques en cours, ATENOR a pour objectif de les anticiper en intégrant le changement climatique prédictif dans la conception du projet, conformément aux critères techniques d'adaptation au changement climatique de la taxonomie de l'UE.

1.4.3. L'impact social

L'impact social porte sur la contribution d'ATENOR à une communauté durable.

En concertation avec ses parties prenantes, ATENOR a identifié 5 objectifs majeurs à cet égard.

1.4.3.1. Garantir le bien-être des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs d'ATENOR sont essentielles. Le bien-être des collaborateurs fait l'objet d'un suivi et des mesures concrètes sont prises pour améliorer la santé et la sécurité de ses équipes.

1.4.3.2. Promouvoir le bien-être des occupants

L'importance de l'environnement intérieur pour la santé humaine a été soulignée dans de nombreux rapports sur les risques environnementaux.

Plus que des immeubles de bureaux ou des logements, les projets d'ATENOR visent à créer des espaces conviviaux, sûrs, accessibles et inclusifs.

1.4.3.3. Améliorer le cadre de vie urbain

Compte tenu de l'augmentation constante du nombre de personnes vivant dans les zones urbaines, l'espace privé et public est sous pression. Tous les projets de développement sont soumis à un processus de dialogue avec les parties prenantes et les autorités publiques.

En fonction du contexte du projet, l'objectif d'ATENOR est de donner vie aux quartiers urbains en créant de nouveaux espaces extérieurs ouverts au public et des rez-de-chaussée intérieurs actifs.

1.4.3.4. Soutenir les organisations philanthropiques

Les associations à but non lucratif jouent un rôle crucial dans l'apport de solutions aux défis sociaux actuels et futurs. Les investissements dans le bien commun doivent être reconnus et les modèles économiques à but non lucratif doivent être promus pour une économie sociale florissante.

L'objectif d'ATENOR est de soutenir diverses associations locales et à but non lucratif dans chaque ville où elle opère.

1.4.3.5. Maintenir une culture d'entreprise qui soit source d'épanouissement

L'entreprise est un lieu d'épanouissement professionnel et personnel.

L'objectif d'ATENOR est de s'assurer que tous les collaborateurs bénéficient d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de conserver son taux élevé de rétention des talents et de continuer à développer les compétences, les connaissances et l'expérience.

I.4.4. La gouvernance élargie

En tant que société cotée, ATENOR doit faire preuve d'une gouvernance exemplaire. L'importance des bonnes pratiques de gouvernance se traduit par un leadership fort, une culture positive, une information claire et une gestion solide des risques. Tous ces éléments permettent aux représentants de la Société de protéger les intérêts à long terme de la Société et de ses Actionnaires.

En concertation avec ses parties prenantes, ATENOR a identifié 5 objectifs majeurs à cet égard.

I.4.4.1. Assurer une information claire et transparente

Les parties prenantes attendent plus de transparence pour évaluer la performance financière, mais également l'approche et la performance environnementale, sociale et gouvernementale. Ces aspects sont pleinement intégrés dans le processus d'audit interne.

L'objectif d'ATENOR est d'étendre la conformité aux normes de rapport ESG et de participer aux indices de référence du secteur.

I.4.4.2. Intégrer la durabilité dans la politique de rémunération

La politique de développement durable faisant partie intégrante des objectifs du Groupe, il est essentiel que tous les collaborateurs en soient informés et contribuent à sa mise en œuvre.

L'objectif d'ATENOR est de reconnaître et de récompenser les contributions de l'équipe à la stratégie.

I.4.4.3. Organiser un processus décisionnel équilibré

Les attentes des parties prenantes sont en constante évolution. En ce qui concerne l'impact ESG, il s'agit d'arbitrer en permanence entre opinions diverses et parties prenantes multiples. La priorité des thèmes dépend en grande partie de l'évolution de la société.

ATENOR s'engage à assurer l'alignement des décisions sur les attentes des parties prenantes en évaluant régulièrement la matérialité des thèmes à inclure dans sa stratégie.

I.4.4.4. Assurer la diversité et l'égalité des chances entre tous les collaborateurs

La croissance et la performance de la Société reposent sur la qualité des services fournis. Il est donc dans l'intérêt du Groupe que chacun(e) bénéficie des mêmes opportunités sans distinctions et donne ainsi le meilleur de lui/elle-même dans des conditions optimales.

L'objectif d'ATENOR est d'encourager la diversité de genre, d'âge, d'origine mais également de culture à travers toute l'organisation.

I.4.4.5. Viser la reconnaissance internationale de sa valeur et de son expertise

La pression du marché conduit à une concurrence accrue entre les sociétés cotées. La diversité des contextes et l'ancrage dans de multiples pays permettent de valoriser une expertise internationale. Par ailleurs, de nombreuses nouvelles notations ESG sont apparues sur les marchés financiers.

ATENOR a pour objectif de capitaliser sur son expertise européenne diversifiée et internationale, afin d'être reconnue comme un acteur de référence dans le secteur immobilier.

ATENOR observe et choisit les notations, concours et indices de référence les plus pertinents pour évaluer ses activités.

II. STRUCTURE ET GOUVERNANCE D'ATENOR

ATENOR est une société dont les actions sont admises aux négociations sur le marché réglementé Euronext Brussels à laquelle s'applique le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (ci-après le « **Code** »). Conformément au Code, ATENOR présente ci-dessous la philosophie, la structure et les principes généraux qui président à l'organisation de la gouvernance d'entreprise dans la Société.

Le Conseil d'Administration d'ATENOR a approuvé la présente Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité d'ATENOR, qui a pour objet d'être le document de référence d'ATENOR en la matière. Il en assure la mise à jour et en explique les amendements significatifs lors des Assemblées Générales des Actionnaires.

Des éléments factuels relatifs à la gouvernance d'ATENOR complètent la Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité d'ATENOR à l'occasion de la publication du rapport annuel (« **Déclaration de Gouvernance d'Entreprise** »), ainsi que d'autres publications officielles occasionnelles. Ces publications sont disponibles sur le site internet de la Société à l'adresse **www.ATENOR.eu**.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité d'ATENOR et les statuts d'ATENOR figurent également sur le site internet de la Société à l'adresse **www.ATENOR.eu**.

La structure d'ATENOR est essentiellement composée :

- des Actionnaires ;
- du Conseil d'Administration ;
- des Comités du Conseil d'Administration ; et
- du Management (comme indiqué plus en détail ci-dessous).

Les rôles et responsabilités de ses différents acteurs sont décrits et définis dans la présente Charte.

II.1. LES PARTIES PRENANTES D'ATENOR

II.1.1. Dialogue avec les Actionnaires et les parties prenantes

La Société a élaboré une politique de communication et de publication visant à engager avec les Actionnaires, et les parties prenantes en général, un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.

Pour assurer une communication efficace, ATENOR publie toutes les informations présentant un intérêt pour les Actionnaires ou pour les parties prenantes, que cette information soit occasionnelle ou périodique. Il s'agit notamment de la convocation à l'Assemblée Générale, de la publication des résultats financiers semestriels et annuels, du paiement des dividendes, ou encore des communications réglementées.

Le site **www.ATENOR.eu** comporte également un calendrier des informations périodiques et des Assemblées Générales. Les statuts et la présente Charte y sont disponibles à tout moment. ATENOR encourage ses Actionnaires à faire un usage réfléchi de leurs droits de vote et à assister aux Assemblées

Générales respectives chaque fois que cela s'avère opportun et possible, et ne ménage aucun effort en vue de faciliter leur participation. L'Assemblée Générale des Actionnaires est en principe dirigée par le Président du Conseil d'Administration.

ATENOR organise régulièrement des rencontres avec la presse, les analystes ou encore des clubs et des associations d'investisseurs. Les résultats financiers consolidés ainsi qu'un commentaire sur les activités des principales participations sont diffusés semestriellement sous forme de communiqués de presse et publiés simultanément sur le site internet de la Société à l'adresse **www.ATENOR.eu**.

Etant donné que la mise en application de l'approche « *se conformer ou expliquer* » du Code est basée sur la confiance dans le contrôle par le marché, le Conseil d'Administration encourage 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 également à assurer la prise en considération attentive par les Actionnaires et les autres parties prenantes des explications qu'il leur donne concernant les aspects pour lesquels la Société n'applique pas les dispositions du Code et les encourage à se forger un jugement en connaissance de cause. Si les Actionnaires n'acceptent pas la position adoptée par la Société, le Conseil d'Administration engage le dialogue avec ceux-ci, en soulignant les spécificités de la Société, notamment sa taille, la complexité de ses activités ainsi que la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

II.1.2. Actionnaires de référence

L'actionnariat d'ATENOR compte un groupe d'Actionnaires de référence dont l'identité est reprise sur le site internet de la Société à l'adresse **www.ATENOR.eu**.

Cet actionnariat s'est engagé à soutenir ATENOR dans sa stratégie de développement en collaborant à la réalisation de son plan d'entreprise et en y apportant ses compétences. Sa représentation au sein du Conseil d'Administration d'ATENOR lui permet d'être impliqué activement dans la politique générale et la stratégie de la Société.

Tous les Actionnaires de référence sont signataires d'une convention d'actionnaires, qui constitue un accord de concert visant la définition et la mise en place d'une politique commune durable. Elle exprime la vision commune de ces Actionnaires à propos de la stratégie et des règles communes de gouvernance d'ATENOR au profit de tous les Actionnaires d'ATENOR.

II.1.3. Autres parties prenantes

ATENOR assure en permanence un arbitrage entre diverses opinions et parties prenantes multiples.

Les parties prenantes sont regroupées dans les catégories principales suivantes :

- L'équipe ;
- Les pouvoirs publics ;
- Les clients ;
- Les investisseurs & les Actionnaires ;
- Les banques ;
- Les parties prenantes liées au projet ;
- Les fournisseurs et partenaires du projet.

Des engagements sont pris afin de répondre à leurs attentes. L'approche est adaptée à chaque groupe de parties prenantes. Dans le rapport annuel de développement durable, ATENOR publie les attentes identifiées des parties prenantes, les engagements et les actions en place pour répondre à ces attentes.

II.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATENOR

II.2.1. Rôle, responsabilités et autorité

II.2.1.1. Rôle

ATENOR a fait le choix d'une structure de gouvernance moniste, composée d'un Conseil d'Administration ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet d'ATENOR, sauf dans les matières que le droit des sociétés ou les statuts réservent à l'Assemblée Générale.

Le rôle du Conseil d'Administration est de viser le succès à long terme de la Société et de poursuivre une création de valeur durable, en arrêtant la stratégie de la Société, en organisant le leadership entrepreneurial et en supervisant les performances de la Société.

II.2.1.2. Responsabilités

Les responsabilités clés du Conseil d'Administration sont entre autres les suivantes :

- Stratégie générale :
 - Définir et approuver les valeurs et la stratégie de la Société et le niveau de risques qu'elle accepte de prendre ; cette stratégie est régulièrement évaluée ;
 - Définir et approuver la politique d'ATENOR en matière de durabilité et veiller à sa mise en œuvre ;
 - Veiller à ce que le leadership, les ressources humaines et financières nécessaires soient disponibles pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs ;
 - Examiner et approuver les objectifs financiers d'ATENOR ;
 - Approuver les plans opérationnels et les principales politiques que le Management élabore pour mettre en œuvre la stratégie de la Société ;
 - Promouvoir un comportement éthique et responsable ;
 - Déterminer la stratégie d'acquisition et approuver les phases déterminantes dans la vie d'un projet (acquisition, financement, phasage, moment de démarrage, vente, ...).

- Leadership :
 - Décider de la structure et de la composition du Management et déterminer les pouvoirs et les obligations qui sont confiés au Management ;
 - Approuver les contrats de travail ou de management conclus avec l'Administrateur Délégué et les autres membres du Management après avis du Comité de Nomination et de Rémunération ;
 - Mettre en place un plan de succession de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management ;
 - Fixer la rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération en respectant la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale ;
 - Contrôler et évaluer les performances du Management et la réalisation de la stratégie de la Société par rapport aux objectifs fixés et aux budgets.

- Surveillance :
 - Entretenir avec le Management une interaction, un dialogue et un climat de respect et de confiance ;
 - Contrôler et examiner l'efficacité des Comités du Conseil d'Administration ;
 - Approuver un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques (financiers, environnementaux, sociaux, de gouvernance et liés au climat) mis en place par le Management ;
 - Examiner la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
 - Examiner les prestations du Commissaire et superviser la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
 - Prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux Actionnaires ;
 - Prendre toutes les mesures nécessaires et utiles en vue d'une application effective et efficace des règles belges en matière d'abus de marché ;
 - Stimuler – par le biais de mesures appropriées – un dialogue effectif avec les Actionnaires et les acteurs du marché financier en général, basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des intérêts ;
 - S'assurer que ses obligations vis-à-vis de tous les Actionnaires sont comprises et remplies.

II.2.1.3. Autorité

Le Conseil d'Administration a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats et proportionnels. Il assume, à l'égard de la Société, la responsabilité collégiale du bon exercice de cette autorité et de ces pouvoirs.

Les Administrateurs peuvent avoir individuellement accès à des conseillers professionnels indépendants, aux frais de la Société, dès qu'ils l'estiment nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités d'Administrateurs, et après consultation du Président.

Il a délégué la gestion journalière de la Société à la SA Stéphan Sonnevile (représentée par Monsieur Stéphan Sonnevile), l'Administrateur Délégué.

II.2.2. Composition

II.2.2.1. Nombre d'Administrateurs

La Société vise à avoir un Conseil d'Administration suffisamment restreint pour permettre la prise efficace de décisions, mais suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.

II.2.2.2. Critères d'éligibilité au Conseil d'Administration

La Société vise à avoir des membres du Conseil d'Administration issus de différents milieux professionnels et allient la diversité de leurs expériences et de leurs compétences à une réputation d'intégrité.

Chaque membre est proposé à l'Assemblée Générale sur la base de sa contribution potentielle en termes de connaissance, d'expérience et de compétence dans un ou plusieurs domaines, sans distinction de sexe ou d'origine et conformément aux besoins du Conseil d'Administration au moment de la désignation, y inclus :

- **Qualités de leadership** : compétences et capacités de conception et d'affinement d'une vision stratégique par la conceptualisation des tendances fondamentales, l'encouragement au dialogue positif de haute qualité, l'engagement et la persévérance associés cependant à un regard critique mais constructif sur les schémas établis et la vision d'ATENOR.
- **Gestion et organisation** : expérience réussie de la gestion d'une entreprise d'une certaine taille active tant sur les marchés nationaux qu'internationaux, capacités à anticiper les changements et à partager des réflexions avancées sur les propositions à formuler.

II.2.2.3. Nominations

Le Conseil d'Administration assure qu'une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des Administrateurs. Il revient au Conseil d'Administration d'établir des procédures de nomination et des critères de sélection pour les Administrateurs, y compris, le cas échéant, des règles spécifiques pour les Administrateurs exécutifs et pour les Administrateurs non-exécutifs.

Le Président du Comité de Nomination et de Rémunération conduit le processus de nomination. Le Comité de Nomination et de Rémunération recommande des candidat(e)s approprié(e)s au Conseil d'Administration. Celui-ci propose ensuite la nomination ou la réélection à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Pour toute nouvelle nomination d'Administrateur, une évaluation est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du Conseil d'Administration et, sur la base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Dans le cas d'une nouvelle nomination, le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de Nomination et de Rémunération s'assurent qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, le Conseil d'Administration ait reçu des informations suffisantes sur le/la candidat(e) : son curriculum vitae, l'évaluation basée sur l'interview initiale, la liste des autres fonctions qu'il/elle occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à l'évaluation de son indépendance.

Les Administrateurs non-exécutifs sont dûment informés de l'étendue de leurs obligations, en particulier en ce qui concerne le temps qu'ils devront consacrer à l'exercice de leur mandat. Ils ne peuvent envisager d'accepter en principe plus de cinq mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées.

Les modifications apportées aux autres engagements significatifs ainsi que les nouveaux engagements en dehors de la Société sont communiqués au Président au moment où ils surviennent.

Toute proposition de nomination d'un Administrateur par l'Assemblée Générale est accompagnée d'une recommandation du Conseil d'Administration basée sur l'avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Cette disposition s'applique également aux propositions de nomination émanant d'Actionnaires.

La proposition précise le terme proposé pour le mandat, qui n'excédera pas quatre ans.

Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du/de la candidat(e) ainsi que d'une liste des fonctions qu'il/elle exerce déjà. Le Conseil d'Administration indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance repris dans le Code.

Sans préjudice des dispositions légales en vigueur, les propositions de nomination sont -sauf circonstances exceptionnelles- communiquées au moins 30 jours avant l'Assemblée Générale et ce, avec les autres points de l'ordre du jour. Le Conseil d'Administration propose que l'Assemblée Générale vote séparément sur chaque candidature proposée.

Le Conseil d'Administration veille à ce qu'un plan de succession soit en place pour les Administrateurs non-exécutifs, qui permette la succession ordonnée et dans les délais appropriés des Administrateurs non-exécutifs. Il veille aussi à conserver un bon équilibre des compétences, des connaissances et de la diversité du Conseil et des Comités.

II.2.2.4. Composition et équilibres

Le Conseil d'Administration est en principe composé d'un Président, de l'Administrateur Délégué, d'Administrateurs nommés sur proposition de chacun des Actionnaires de référence (dont question à la section II) et de trois Administrateurs indépendants au moins.

Le Président est non-exécutif. Il est nommé par les membres du Conseil d'Administration. Il est choisi sur la base de sa connaissance du secteur immobilier et de son expérience dans l'exercice de mandat d'Administrateur.

Les Administrateurs non-exécutifs représentent plus de la moitié du Conseil d'Administration. A l'exception de l'Administrateur Délégué, les Administrateurs nommés sur proposition des Actionnaires stables sont non-exécutifs.

ATENOR tire ainsi de grands avantages de la participation à son Conseil d'Administration de membres actifs ou l'ayant été dans des entreprises variées et reconnues et qui ont démontré à la fois leurs capacités de développement et leur engagement de longue durée dans l'accompagnement d'ATENOR.

Tout Administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance fixées par le Conseil d'Administration et/ou le Code doit en informer celui-ci par l'intermédiaire de son Président sans délai.

La composition du Conseil d'Administration tient compte des exigences en matière de genres prévues par le Code des sociétés et des associations.

II.2.2.5. Évaluation des performances

Sous la direction de son Président, le Conseil d'Administration examine et évalue régulièrement, et au moins une fois tous les trois ans, sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses Comités ainsi que son interaction avec le Management exécutif.

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.

La performance individuelle des Administrateurs fait l'objet d'évaluation dans le cadre de la procédure de réélection ou, le cas échéant, à l'expiration de leur mandat. Le Conseil d'Administration procèdera en outre à de telles évaluations chaque fois que, au vu de circonstances particulières, cela s'avère nécessaire ou requis.

Conformément à ce qui est prévu dans le Code, les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an sans la présence de l'Administrateur Délégué.

Toutefois la performance de l'Administrateur Délégué est évaluée de manière spécifique et en son absence sans pour autant qu'une séance spécifique du Conseil d'Administration ne soit consacrée à cette seule fin.

II.2.2.6. Développement professionnel

Le Président veille à ce que les nouveaux Administrateurs reçoivent une information initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du Conseil d'Administration. Ce processus permet à l'Administrateur d'appréhender les caractéristiques essentielles de la Société, en ce compris celles de sa stratégie, de ses valeurs, de sa gouvernance, de ses défis en termes d'activités, de ses politiques clés, de ses finances, de ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

Les Administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la Société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le Conseil d'Administration et dans les Comités du Conseil d'Administration.

II.2.3. Président du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration désigne un Président parmi ses membres non-exécutifs sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation. Il incombe au Président, avec le support des Comités du Conseil d'Administration si nécessaire, d'assumer le rôle directeur dans toutes les initiatives visant à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration.

En particulier, le Président :

- Est responsable de la direction du Conseil d'Administration et prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance, de respect et de franchise 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 ;
- Veille à ce que le Conseil d'Administration soit informé en permanence des aspects essentiels de la stratégie, des activités et de la situation financière et non financière d'ATENOR, en ce compris les évolutions de la concurrence ;
- Etablit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté l'Administrateur Délégué, en indiquant pour chaque point s'il est soumis au Conseil d'Administration pour information, discussion, approbation ou décision ;
- Veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Les procès-verbaux résument les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les Administrateurs ;
- Veille à ce que les Administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci. En outre, il veille à ce que la même information soit communiquée à tous les Administrateurs ;
- Veille à la composition optimale du Conseil d'Administration ;

- S'assure du fait que les rôles et responsabilités respectifs de chaque organe d'ATENOR soient clairement et uniformément compris et respectés ;
- Définit, en concertation avec l'Administrateur Délégué, le calendrier des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités, en s'assurant de la présence des membres aux réunions ;
- Initie et conduit avec l'appui du Comité de Nomination et de Rémunération les processus qui régissent :
 - La formulation des exigences en matière d'indépendance, de compétence et de qualifications des Administrateurs d'ATENOR ;
 - La nomination ou la réélection des membres du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
 - L'évaluation de l'efficacité du Conseil d'Administration dans son ensemble.
- Préside les Assemblées Générales et en assure le bon déroulement ;
- Etablit des relations étroites avec l'Administrateur Délégué en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier ;
- Veille à développer une interaction efficace entre le Conseil d'Administration et le Management ;
- Contrôle l'adéquation de la gouvernance d'ATENOR aux besoins d'ATENOR ; il propose au Conseil d'Administration les modifications nécessaires.

Le Conseil d'Administration peut confier à son Président d'autres responsabilités spécifiques.

La même personne ne peut pas exercer à la fois la présidence du Conseil d'Administration et la fonction d'Administrateur Délégué. La répartition des responsabilités entre le Président et l'Administrateur Délégué est clairement établie.

Si le Président n'est pas en mesure d'assister à une réunion du Conseil d'Administration ou si le Président ne peut présider à une délibération en raison d'un conflit d'intérêt, le Président désigne un Administrateur pour le remplacer.

II.2.4. Structure et Organisation

II.2.4.1. Fonctionnement et réunions du Conseil d'Administration

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est collégial. Aucun Administrateur individuel ou groupe d'Administrateurs ne peut dominer la prise de décision dans le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration se réunit chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige et chaque fois que deux Administrateurs au moins le demandent. Il est convoqué par le Président.

Le Conseil d'Administration se réunit toutefois au minimum quatre fois par an et au moins une fois sans la présence de l'Administrateur Délégué et de tout autre membre du Comité Exécutif.

Les exposés sont généralement présentés au Conseil d'Administration par l'Administrateur Délégué ou un membre du Comité Exécutif.

La présence des membres du Conseil d'Administration aux réunions est jugée essentielle. Le Conseil d'Administration rend compte de la présence de chaque Administrateurs dans le rapport annuel.

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la majorité de ses membres est présente ou représentée. Ses décisions sont prises à la majorité des votants. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Tout Administrateur peut participer aux délibérations du Conseil d'Administration par conférence téléphonique ou tout autre moyen technique permettant une délibération effective entre les membres du Conseil d'Administration. Les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime des Administrateurs, exprimé par écrit.

Tout Administrateur peut donner par écrit, à un de ses collègues, pouvoir de le représenter à une réunion déterminée du Conseil d'Administration et y voter en son nom. Si une personne morale est nommée Administrateur, elle désigne une personne physique par l'intervention de laquelle elle exercera les fonctions d'Administrateur, conformément au Code des sociétés et des associations.

Chaque réunion du Conseil d'Administration fait l'objet d'un procès-verbal signé par la majorité au moins des membres qui ont pris part à la délibération.

II.2.4.2. Comités du Conseil d'Administration

Afin d'exercer efficacement son rôle et ses responsabilités, le Conseil d'Administration a mis en place le Comité de Nomination et de Rémunération et le Comité d'Audit. L'existence de ces Comités n'affecte pas la capacité du Conseil d'Administration de créer, le cas échéant, d'autres Comités ad hoc pour traiter de problèmes spécifiques.

Les Comités du Conseil d'Administration sont plus amplement abordés à la section II.3.

II.2.4.3. Secrétaire de la Société

Le Conseil d'Administration désigne un Secrétaire de la Société (M. Hans VANDENDAEL, représentant de Real Serendipity srl) qui assiste et conseille le Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration, les Présidents des Comités du Conseil d'Administration et tous les Administrateurs dans tous les domaines concernant la gouvernance. Il assure la fonction de Secrétaire du Conseil d'Administration d'ATENOR et de ses Comités si leur Président en manifeste le souhait.

Il assure, sous la direction du Président, la bonne communication des informations au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités. En concertation avec le Président, le Secrétaire fait rapport au Conseil d'Administration sur la manière dont les procédures, les règles et les règlements applicables à ce dernier sont suivis et respectés.

Le Secrétaire se charge de la préparation de la Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité ainsi que de la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise figurant dans le rapport annuel. Il veille en outre à ce que l'essentiel des discussions et des décisions lors des réunions du Conseil d'Administration figurent correctement dans les procès-verbaux.

II.2.5. Règles de conduite

II.2.5.1. Applicabilité des principes généraux de conduite d'ATENOR

Chaque Administrateur d'ATENOR adhère aux principes d'intégrité et d'éthique qui s'appliquent également au Management et à l'ensemble des collaborateurs d'ATENOR.

Tout Administrateur se doit :

- De poursuivre exclusivement l'objectif général du Conseil d'Administration d'ATENOR ;
- De conserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action ;

- D'exprimer clairement sa préoccupation et, le cas échéant, de faire acter son opposition s'il estime qu'une proposition soumise au Conseil d'Administration est contraire aux intérêts d'ATENOR, et
- De faire part au Conseil d'Administration de toute information en sa possession qui est pertinente pour la prise de décision par le Conseil d'Administration (étant entendu que, dans le cas d'informations sensibles ou confidentielles, le Président est consulté au préalable).

II.2.5.2. Informations

Les Administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et de maintenir une compréhension claire des aspects clés des affaires de la Société. Ils demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent approprié.

Tout Administrateur a le droit de recevoir l'information qu'il souhaite dès qu'il en fait la demande. Les Administrateurs ne peuvent toutefois pas utiliser l'information reçue en leur qualité d'Administrateur à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Les Administrateurs sont tenus de traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent en leur qualité d'Administrateur. Si pour des raisons étrangères à la Société, un Administrateur transfère cette information à une autre société, Actionnaire ou non de la Société, il le fait sous son contrôle et sa propre responsabilité.

II.2.5.3. Conflits d'intérêts

Chaque Administrateur place les intérêts de la Société au-dessus des siens et organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, avec la Société.

Il informe sans délai le Président de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Sans préjudice des dispositions plus restrictives du Code des sociétés et des associations, un Administrateur s'abstient de participer à toutes délibérations du Conseil relatives à une décision ou à une opération à laquelle lui ou l'Actionnaire auquel il est lié a directement ou indirectement un intérêt ou qui peut donner lieu à un avantage patrimonial direct ou indirect à l'Administrateur (ou, le cas échéant, l'Actionnaire qu'il représente).

ATENOR veille également à ce que toutes transactions et autres relations contractuelles entre la Société et les Administrateurs qui ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflits d'intérêts prennent place dans le strict respect du principe de « arm's length ».

II.3. LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATENOR

II.3.1. Règles communes à tous les Comités du Conseil

II.3.1.1. Rôle, responsabilités et autorité

Le Conseil d'Administration a constitué un Comité d'Audit (ci-après, le « Comité d'Audit ») ainsi qu'un Comité de Nomination et de Rémunération (ci-après, le « Comité de Nomination et de Rémunération » ou « CN&R »).

Les Comités du Conseil d'Administration assurent auprès de celui-ci une fonction consultative. Ils assistent le Conseil d'Administration dans des domaines spécifiques qu'ils traitent dans le détail nécessaire, et lui adressent des recommandations.

Sur délégation ponctuelle du Conseil d'Administration, et en dérogation avec le prescrit du Code, ils peuvent également disposer d'un pouvoir de décision. Ce pouvoir est toutefois strictement limité aux termes de la délégation octroyée.

Le Conseil d'Administration détermine les rôles et responsabilités de chaque Comité, et les décrit dans des règlements d'ordre intérieur. Les Comités revoient régulièrement leurs règlements d'ordre intérieur, de leur propre initiative ou à l'initiative du Conseil d'Administration, et proposent éventuellement des modifications au Conseil d'Administration.

Chaque Comité a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats (et notamment de choisir, désigner ou révoquer tout éventuel conseiller externe) aux frais de la Société.

Après chaque réunion, les Comités présentent au Conseil d'Administration un rapport d'activités de leur réunion avec leurs conclusions et leurs recommandations.

II.3.1.2. Composition

Le Président veille à ce que le Conseil d'Administration nomme les membres et le Président de chaque Comité. Chaque Comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un Comité n'excède pas celle du mandat d'Administrateur.

La désignation des membres des Comités se fonde sur :

- Leurs compétences et leurs expériences spécifiques, outre les compétences générales exigées des Administrateurs d'ATENOR et
- L'exigence de compétence et d'expérience collective, pour chaque Comité, nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

La fonction de Président d'un Comité est assumée par un Administrateur non-exécutif. Le Président du Conseil d'Administration peut être membre des Comités du Conseil d'Administration sans toutefois pouvoir en assumer la présidence ; il dispose d'une invitation permanente à assister aux réunions des Comités.

L'Administrateur Délégué est invité permanent des réunions des Comités. Il se retire toutefois du Comité de Nomination et de Rémunération au moment où celui-ci discute de sa propre rémunération, l'accomplissement de ses fonctions ou l'éventuel renouvellement de son mandat, en vue de formuler un avis.

Lorsqu'une personne est invitée à une réunion d'un Comité (que ce soit au titre d'invité permanent ou de manière ponctuelle), le Président de ce Comité peut (le cas échéant à la demande d'autres membres du Comité) toujours demander à cet invité de se retirer de la réunion s'il estime qu'un conflit d'intérêts peut se présenter dans le chef de cet invité ou si d'autres circonstances le justifient.

II.3.1.3. Présidence

Il incombe au Président de chaque Comité du Conseil d'Administration, appuyé par le Président du Conseil d'Administration, et, lorsque cela s'indique, par l'Administrateur Délégué de faire en sorte que le Comité :

- Comprendre son rôle et ses responsabilités ;
- Dispose de l'information et des appuis internes et externes nécessaires à la bonne exécution de ses tâches et
- Exerce ses fonctions conformément aux présentes règles communes et au règlement d'ordre intérieur du Comité.

II.3.1.4. Réunions

Les règles qui régissent les réunions du Conseil d'Administration s'appliquent aussi aux réunions des Comités, sous les réserves suivantes :

- Les membres des Comités ne peuvent pas participer à une réunion par conférence téléphonique ou par d'autres moyens de télécommunication, sauf autorisation du Président du Comité ;
- Pour délibérer valablement, au moins la moitié des membres du Comité doivent être présents en personne ;
- Tout membre d'un Comité peut se faire représenter par un autre membre du Comité moyennant une procuration transmise par courrier ou par e-mail. Aucun membre d'un Comité ne peut être porteur de plus d'une procuration ;
- Les décisions des Comités sont prises à la majorité simple.

Chaque Comité peut rencontrer, en dehors de la présence de tout membre du Management, toute personne qu'il estime pertinente pour l'exercice de sa mission, en veillant à tenir informé le Président du Conseil d'Administration.

II.3.2. Règlement d'ordre intérieur du Comité de Nomination et de Rémunération

II.3.2.1. Rôle

Le Comité de Nomination et de Rémunération (« CN&R »), formé au sein du Conseil d'Administration, est chargé d'assister le Conseil d'Administration dans toutes les matières touchant au choix, à la désignation et à la rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management. Concernant les questions de rémunération, il remplit l'ensemble des fonctions prévues par le Code des sociétés et des associations.

II.3.2.2. Composition

Le CN&R est composé de trois à cinq membres, tous Administrateurs non-exécutifs et avec une majorité d'Administrateurs indépendants. Il possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Ses membres et le Président du CN&R sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après les consultations qu'il juge utiles.

II.3.2.3. Responsabilités

Sans préjudice des fonctions conférées par le Code des sociétés et des associations sur les questions de rémunération, les responsabilités du CN&R sont les suivantes :

- Formuler des recommandations au Conseil d'Administration concernant la nomination des Administrateurs, de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management ;

- Veiller à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement ;
- Revoir régulièrement les principes et les critères d'indépendance, de compétence et de qualifications qui régissent la sélection et la nomination des Administrateurs et recommande éventuellement des changements au Conseil d'Administration ;
- Examiner les propositions faites par des parties concernées en ce qui concerne des nominations, y compris le Management et les Actionnaires ; en particulier, l'Administrateur Délégué est habilité à soumettre des propositions au CN&R, et à être dûment consulté par celui-ci, notamment pour les questions relatives aux Administrateurs exécutifs ou au Management ;
- Initier et conduire le processus de nomination ou de réélection des Administrateurs non-exécutifs en adressant une recommandation au Conseil d'Administration qui arrête alors les propositions de nomination ou de réélection à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires pour décision ;
- Communiquer son avis sur le contrat de nomination de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management ;
- Gérer le processus de réélection et de succession du Président selon une procédure qu'il détermine en concertation avec l'Administrateur Délégué ;
- Etablir le plan de succession de l'Administrateur Délégué ;
- Faire des propositions au Conseil d'Administration sur (la mise en œuvre de) la politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs et du Management approuvée par l'Assemblée Générale ;
- Approuver et suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération de base adoptée par l'Administrateur Délégué pour l'ensemble des collaborateurs (hormis le Management) ;
- Préparer et soumettre le Rapport de Rémunération au Conseil d'Administration ;
- Commenter le Rapport de Rémunération lors de l'Assemblée Générale ;
- D'une manière générale, veiller à ce que les rémunérations soient fixées en tenant compte des pratiques de marché telles qu'établies par les études réalisées par des sociétés spécialisées ainsi que la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale ;
- Assister le Conseil d'Administration d'ATENOR dans toutes les matières relatives à la gouvernance du Groupe, sur lesquelles le Conseil d'Administration ou le Président du Conseil d'Administration désire recevoir l'avis du Comité ;
- Formuler des recommandations sur les rémunérations revenant directement ou indirectement à l'Administrateur Délégué et les autres membres du Management sur la base des principes approuvés au sein du Conseil d'Administration et la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale, 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 ;
- Formuler des recommandations 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 aux collaborateurs, le tout, le cas échéant, 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.

II.3.2.4. Réunions

Le CN&R se réunit au moins deux fois par an. D'autres réunions sont convoquées si nécessaire, soit à la demande du Président, soit à la demande d'un membre du CN&R ou de l'Administrateur Délégué après consultation du Président.

Le CN&R réexamine régulièrement son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'Administration les ajustements nécessaires.

II.3.3. Règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit

II.3.3.1. Rôle

Le Comité d'Audit assume le rôle et les fonctions qui lui sont conférées par le Code des sociétés et des associations.

Le Comité d'Audit, formé au sein du Conseil d'Administration, assiste le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle au sens le plus large, incluant les risques. Il veille à ce que le Conseil d'Administration reçoive en temps utile des informations devant lui permettre de comprendre l'évolution de la Société ainsi que les principaux risques auxquels la Société est confrontée.

Le Comité d'Audit assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et non financière, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et le suivi de la fonction d'audit interne. Le Comité d'Audit assure également le suivi du contrôle des comptes annuels et consolidés, et réalise l'examen et le suivi de l'indépendance du Commissaire et fait des recommandations au Conseil d'Administration en cas de renouvellement du mandat ou de changement de Commissaire.

Le Comité d'Audit rend régulièrement compte au Conseil d'Administration de l'exécution de ses tâches en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

II.3.3.2. Composition

Le Comité d'Audit est composé de trois à cinq membres, tous Administrateurs non-exécutifs comprenant au minimum un Administrateur indépendant.

Ses membres sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après les consultations qu'il juge utiles. Le Président du Comité d'Audit est nommé par ses membres.

Les membres du Comité d'Audit disposent de connaissances suffisantes à l'exercice effectif de leur rôle, d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Société et au moins un membre du Comité dispose d'une compétence en matière de comptabilité et d'audit.

II.3.3.3. Responsabilités

Sans préjudice des missions conférées par le Code des sociétés et des associations, les responsabilités du Comité d'Audit sont les suivantes :

- *En ce qui concerne les états financiers :*

Le Comité d'Audit assure le suivi de l'intégrité des états financiers de la Société, en ce compris les états financiers annuels et semestriels et tout autre communication relative à sa performance financière. Le Comité d'Audit examine également les états financiers résumés, les communications avec l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) et toute communication financière pouvant être qualifiée d'information sensible.

A cette fin, le Comité d'Audit revoit et challenge lorsque nécessaire :

- La continuité des, ou tout changement aux, règles d'évaluation comptables ;
- Les méthodes utilisées pour la comptabilisation de transactions inhabituelles ou significatives ;
- L'adéquation des standards comptables utilisés et des estimations comptables et jugements réalisés ;
- La clarté et complétude des notes aux comptes contenues dans le rapport annuel ; et
- Toute autre information financière significative présentée avec les états financiers.

- *En ce qui concerne les états non financiers :*

Le Comité d'Audit contrôle l'intégrité des états non financiers de la Société, y compris le rapport annuel sur la durabilité et toute autre communication relative à ses performances non financières.

À cette fin, le Comité d'Audit vérifie et conteste si nécessaire :

- La continuité des règles en matière de rapport ESG, ou toute modification à celles-ci ;
- La sélection de l'organisme d'évaluation ESG.

- *En ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques :*

Le Comité d'Audit réalise le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société, afin de s'assurer que les risques principaux auxquels la Société est ou pourrait être confrontée, en ce compris les risques de fraude et de conformité aux lois et règlements, sont correctement identifiés, gérés et communiqués.

Le Comité d'Audit veille à ce que le Management ait instauré des règles et des systèmes adéquats pour (i) le processus de communication des informations financières et non financières, le système de contrôle interne de la communication financière et non financière, le processus d'audit et le contrôle du respect des lois et des réglementations et de toute réglementation ou Code de conduite interne en vigueur et (ii) protéger la réputation et l'intégrité de la Société et préserver la qualité de ses relations avec ses clients, fournisseurs, collaborateurs et Actionnaires.

Le Comité d'Audit s'informe sur l'étendue des travaux effectués par l'Auditeur Interne et par le Commissaire sur le plan de l'examen du contrôle interne et obtient leurs rapports relatifs aux constatations et aux recommandations importantes ainsi que les réactions du Management.

Le Comité d'Audit examine les dispositifs spécifiques en place que les collaborateurs de la Société peuvent utiliser pour faire part confidentiellement de leurs préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière et non financière ou d'autres sujets. Au besoin, des mécanismes sont adoptés pour permettre une enquête proportionnée et indépendante à ce sujet ainsi que pour en assurer le suivi approprié et permettre aux collaborateurs d'informer directement le Président du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.

- *En ce qui concerne l’Auditeur Interne :*

Le Comité d’Audit réalise le suivi de la fonction d’audit interne. A cette fin, il approuve la nomination de l’Auditeur Interne. Le Comité revoit et approuve le plan d’audit interne annuel et pluriannuel et s’assure que l’Auditeur Interne dispose de suffisamment de ressources et d’indépendance pour mener à bien sa tâche.

Le Comité d’Audit discute avec la personne responsable de l’audit interne du résultat de ses travaux, de la couverture des risques, de la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques et de la réponse effective donnée par le Management aux recommandations de l’audit interne.

Tous les rapports d’audit interne sont soumis et présentés au Comité d’Audit. La personne responsable de l’audit interne a un accès direct au Président du Comité d’Audit et/ou au Président du Conseil d’Administration.

- *En ce qui concerne le Commissaire :*

Le Comité d’Audit assure le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés réalisés par le Commissaire.

En cas de désignation d’un nouveau Commissaire ou en cas de renouvellement de mandat du Commissaire, le Comité d’Audit fait une recommandation au Conseil d’Administration sur le choix du Commissaire et les conditions de son mandat. Cette recommandation est étayée par une procédure de sélection ou d’évaluation dûment documentée.

Le Comité d’Audit supervise la relation avec le Commissaire. A cette fin, le Comité d’Audit discute des termes de sa mission et de l’étendue de ses travaux d’audit, s’assure de son indépendance, compétence et objectivité, et approuve ses honoraires pour les services d’audit et les services autres que l’audit.

Le Comité d’Audit s’assure du suivi du contrôle légal des états financiers et non financiers en rencontrant le Commissaire au moins deux fois par an pour discuter de son plan d’audit annuel, des résultats de l’audit et, en particulier, des points majeurs résultant de l’audit, des principes comptables appliqués et des jugements réalisés par le Management dans l’élaboration des états financiers et non financiers, et des carences ou erreurs détectées lors de l’audit.

Le Comité d’Audit examine avec le Commissaire les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Le Comité d’Audit analyse la performance du Commissaire et recommande au Conseil d’Administration de mettre à l’ordre du jour de l’Assemblée Générale l’approbation de la décharge de responsabilité du Commissaire.

II.3.3.4. Réunions

Le Comité d’Audit se réunit au moins quatre fois par an et est habilité à organiser des réunions supplémentaires si les circonstances l’exigent.

Le Comité d’Audit se réunit au moins une fois par an en présence du Commissaire et de l’Auditeur Interne et en l’absence de tout membre exécutif de la Société.

Outre le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Délégué, le Directeur Financier, le Secrétaire du Conseil d'Administration, l'Auditeur Interne, le responsable Archilab et le Commissaire sont en principe invités de manière permanente, sauf si le Comité d'Audit ne le juge pas opportun. Le Comité d'Audit peut toutefois demander à d'autres membres de la direction ou des filiales de la Société d'assister aux réunions du Comité d'Audit si nécessaire ou souhaitable, mais sans droit de vote, ou les inviter à fournir des informations pertinentes le cas échéant.

Le Comité d'Audit disposera d'un accès à l'ensemble des informations relatives à la Société qu'il estime nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le Comité d'Audit a l'autorité de mener ou d'autoriser des enquêtes sur tout sujet, dans la limite de ses responsabilités. Le Comité d'Audit est habilité à avoir recours, aux frais de la Société, à un conseiller, des comptables ou autres personnes externes afin de conseiller le Comité d'Audit ou de l'assister dans la réalisation d'une enquête pour autant que ce recours soit exercé de manière raisonnable.

Le Comité d'Audit est autorisé à rencontrer toute personne compétente en l'absence de tout membre du Management.

Les ordres du jour des réunions seront préparés et fournis au préalable aux membres par son Président ainsi que le matériel de briefing adéquat. A l'issue de chacune de ses réunions, le Comité d'Audit rédigera un procès-verbal, accompagné de commentaires succincts, dont il fera rapport au Conseil lors de sa prochaine réunion.

Le Comité d'Audit contrôle et évalue régulièrement son fonctionnement et demande l'approbation du Conseil d'Administration pour les modifications proposées.

II.4. LE MANAGEMENT D'ATENOR

II.4.1. Introduction

Le Management de la Société comprend les différentes fonctions retenues et définies ci-dessous, mais elles sont globalement dirigées par (i) l'Administrateur Délégué et (ii) le Comité Exécutif (qui est présidé par l'Administrateur Délégué).

Ces deux derniers :

- Sont globalement en charge de la conduite de la Société ;
- Mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers, environnementaux, sociaux, de gouvernance et liés au climat), basés sur le cadre référentiel approuvé par le Conseil d'Administration, sans préjudice du rôle de suivi du Conseil d'Administration ;
- Soumettent au Conseil d'Administration la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers, conformément aux normes comptables et aux politiques de la Société ;
- Préparent la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières de la Société ;
- Soumettent au Conseil d'Administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière et non financière de la Société ;
- Fournissent en temps utile au Conseil d'Administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- Sont responsables à l'égard du Conseil d'Administration et lui rendent compte de l'exercice de ses fonctions.

Dans l'exercice de ce rôle, le Management est responsable du respect de toute législation et réglementation en vigueur, et en particulier du respect du cadre juridique et réglementaire qui s'applique à chaque société d'ATENOR.

Le Conseil d'Administration a confié au Management les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le Management a une marge de manœuvre suffisante pour proposer et mettre en place la stratégie de la Société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

Des procédures claires existent pour les points suivants :

- Propositions par le Management de décisions à prendre par le Conseil d'Administration ;
- Prise de décisions par le Management ;
- Rapport au Conseil d'Administration sur les décisions clés prises par le Management ;
- Evaluation de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Management.

Ces procédures sont revues et adaptées, si nécessaire, pour assurer l'exercice efficace des pouvoirs et des obligations respectifs du Conseil d'Administration et du Management.

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration peut déléguer la gestion journalière ainsi que la représentation de la Société en ce qui concerne cette gestion, à un ou plusieurs Administrateurs ou à un ou plusieurs Directeurs ou collaborateurs. Il nomme et révoque les délégués à cette gestion, qui sont choisis dans ou hors de son sein, fixe leur rémunération et détermine leurs attributions. Le Conseil d'Administration a délégué cette gestion journalière ainsi que la représentation de la Société, en ce qui concerne cette gestion, à l'Administrateur Délégué d'ATENOR, Stéphan Sonnevile SA, représentée par Monsieur Stéphan Sonnevile. Le Délégué à la gestion journalière, dans le cadre de cette gestion, peut également conférer des pouvoirs spéciaux et définis à une ou plusieurs personnes de son choix.

Les membres du Management peuvent être des personnes physiques ainsi que des personnes morales. Dans ce dernier cas, il est toutefois attendu de tels membres qu'ils assurent une continuité dans leur représentation.

II.4.2. L'Administrateur Délégué

II.4.2.1. Responsabilités

Les responsabilités de l'Administrateur Délégué sont les suivantes :

- *Il est le plus haut dirigeant d'ATENOR. À ce titre :*
 - Il personnifie et communique clairement les valeurs d'ATENOR. Ainsi, il donne le ton et, par son comportement, inspire la conduite des cadres et de chacun des collaborateurs d'ATENOR ;
 - Il étudie, définit et soumet au Conseil d'Administration des propositions et des choix stratégiques susceptibles de contribuer au développement d'ATENOR ;
 - Il met en œuvre les décisions du Conseil d'Administration ;
 - Il nomme et révoque, les responsables des différentes activités de la Société (à l'exception des membres du Comité Exécutif, qui sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avis du CN&R). Il dirige également ces responsables et, à cet égard :
 - Il donne direction et apporte soutien et conseils dans l'exécution de leurs responsabilités individuelles ;

- Il fixe les objectifs, évalue leurs performances et détermine leurs rémunérations, en concertation avec le Comité de Rémunération ;
 - Il est le premier porte-parole d'ATENOR vis-à-vis du monde externe ;
 - Il préside, organise et dirige le Comité Exécutif.
- *Il contribue activement à l'exercice par le Conseil d'Administration et le Président de leurs responsabilités ; dans ce but :*
 - Il maintient une interaction et un dialogue permanents, dans un climat de respect, de confiance et de franchise, avec le Conseil d'Administration ;
 - Il soumet au Conseil d'Administration ou à ses Comités des propositions dans les matières réservées au Conseil d'Administration ;
 - Il fournit au Conseil d'Administration les informations utiles au bon exercice de ses pouvoirs ;
 - Il a des contacts réguliers avec le Président qu'il implique dans les initiatives stratégiques ;
 - Il procède avec le Président à l'examen de toute question, et spécifiquement des dossiers à mettre à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités.
 - *Il assure la gestion journalière du Groupe et exerce tous autres pouvoirs que le Conseil d'Administration décide de lui confier.*

II.4.2.2. Nomination et durée du mandat

Le Conseil d'Administration nomme l'Administrateur Délégué. La délégation de la gestion journalière est donnée pour une durée indéterminée. Ce mandat est révocable ad nutum par le Conseil d'Administration.

II.4.2.3. Rémunération et évaluation de la performance

Tel que mentionné ci-dessus, le CN&R formule des propositions quant à la rémunération de l'Administrateur Délégué. Le Conseil d'Administration, sur la base de cette proposition, statue sur la rémunération revenant à l'Administrateur Délégué en respectant la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale. Chaque année, le Conseil d'Administration, sur proposition du CN&R, arrête les objectifs de l'Administrateur Délégué pour l'exercice à venir, et évalue sa performance des douze mois écoulés, sur base des critères repris dans la politique de rémunération. Cette évaluation de la performance de l'Administrateur Délégué sert aussi à fixer la partie variable éventuelle de sa rémunération annuelle.

II.4.3. Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif, présidé par l'Administrateur Délégué, assure le suivi des propositions et des décisions relevant du Conseil d'Administration ainsi que la gestion opérationnelle quotidienne d'ATENOR à travers les différents pays dans lesquels ATENOR est active. Il ne dispose cependant d'aucune capacité formelle ni de pouvoirs de représentation en tant que tels. Il prépare et propose au Conseil d'Administration les choix stratégiques, les projets d'acquisition, d'investissement et de désinvestissement.

Les membres du Comité Exécutif sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et après avis du CN&R.

Le Comité Exécutif se réunit de manière hebdomadaire et examine au minimum tous les trois mois les enjeux économiques, environnementaux, et sociaux des projets respectifs et de la Société.

Le Président du Conseil d'Administration peut assister aux réunions du Comité Exécutif comme observateur.

Les membres du Comité Exécutif eux-mêmes :

- Exercent la gestion opérationnelle et la supervision dans les pays respectifs dont ils sont responsables et disposent de l'autonomie de gérer toutes les questions qui ne nécessitent pas de concertation avec l'Administrateur Délégué ou le Conseil d'Administration, compte tenu de la nature de la question ou des contraintes de temps ;
- Mettent en œuvre les décisions de l'Administrateur Délégué, du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif collectif ;
- Fournissent à l'Administrateur Délégué et au Conseil d'Administration toute information ou explication nécessaire à la défense des intérêts d'ATENOR ;
- Agissent en conformité avec la stratégie générale et les orientations définies par le Conseil d'Administration et y contribuent activement ;
- Incarnent et promeuvent les valeurs d'ATENOR et guident les autres collaborateurs du Groupe pour qu'ils en fassent de même ;
- Guident et soutiennent les Directeurs de pays (et les collaborateurs de l'équipe) dans l'exercice de leurs fonctions et évaluent leur performance en concertation avec l'Administrateur Délégué ;
- Contribuent activement à l'exercice par l'Administrateur Délégué de ses tâches et responsabilités et en conséquence :
 - Ils entretiennent une interaction et un dialogue permanent avec l'Administrateur Délégué, dans un climat de respect, de confiance et d'ouverture ;
 - Ils soumettent des propositions au Conseil d'Administration et à ses Comités dans les matières réservées au Conseil d'Administration, en concertation avec l'Administrateur Délégué ;
 - Ils fournissent à l'Administrateur Délégué toute information nécessaire à l'exercice de ses fonctions ;
 - Ils analysent, avec l'Administrateur Délégué, tous dossiers ou projets à soumettre au Conseil d'Administration (ou à ses Comités) et toutes questions accessoires.
- Assurent une collaboration productive avec les responsables des fonctions transversales respectives, participent activement aux réunions du Comité Exécutif et d'Archilab ainsi qu'à tout Comité ou groupe de travail mis en place par l'Administrateur Délégué ou le Conseil d'Administration.

II.4.4. L'Archilab

Archilab est le laboratoire interne de Recherche et Développement d'ATENOR. La mission d'Archilab consiste à définir les meilleures pratiques à mettre en œuvre parmi les projets, ainsi que les objectifs de la Société en matière de qualité, de durabilité et de faisabilité. Archilab crée une dynamique au sein de la Société pour laquelle du travail et du temps sont alloués. Archilab est ouvert aux collaborations externes avec des experts reconnus.

Le champ d'action d'Archilab comprend : la qualité architecturale, les innovations techniques et les tendances sociétales. Enfin, le champ d'action d'Archilab inclut la durabilité, à tous les stades du développement des projets et des orientations de la Société. Archilab est responsable en interne du suivi de la performance environnementale des projets d'ATENOR.

Par ailleurs, Archilab, en tant que groupe de réflexion ESG d'ATENOR, touche le plus haut niveau du processus décisionnel dans la vie quotidienne de la Société. La qualité environnementale des projets est constamment évaluée par rapport aux objectifs les plus stricts.

Au niveau opérationnel, Archilab a pour mission d'améliorer les performances environnementales, économiques et sociales du portefeuille de projets. Archilab comprend le groupe de travail ESG chargé de l'élaboration et du suivi de la politique de développement durable. Archilab soutient et initie les décisions et les actions, ainsi que leur mise en œuvre au sein des projets ou de la Société. Le responsable Archilab répond directement à l'Administrateur Délégué.

Afin d'accomplir sa mission, Archilab est structurée comme suit :

- Les Archilab'sessions réunissent les plus hauts décideurs du niveau opérationnel : les membres du Comité Exécutif, les International Executive Managers/Directors, l'International Marketing & Communication Director et l'Investor Relations Manager. Les Archilab'sessions ont lieu six fois par an. Les orientations stratégiques ainsi que les résultats des recherches internes sont discutés lors de ces sessions. Si nécessaire, Archilab fait appel à des experts et collaborateurs externes pour des sujets spécifiques ;
- Archilab'community est l'outil de communication qui rassemble les collaborateurs afin d'améliorer la performance du portefeuille d'ATENOR. En particulier, Archilab'community aide à mettre en œuvre la politique de développement durable dans chaque équipe locale ;
- Archilab'research rassemble les groupes de recherche internes, en réunissant des collaborateurs spécifiques ou des experts externes pour améliorer l'expertise sur des sujets choisis.

La structure organique et multiforme d'Archilab permet d'intégrer pleinement le développement durable dans l'activité quotidienne de la Société. Archilab intègre le développement durable à tous les niveaux et localisations d'ATENOR.

II.4.5. Les Directeurs de pays

La nature d'ATENOR en tant que société multinationale exige une forte présence locale dans chacun des pays dans lesquels elle est présente. Afin d'assurer cette présence, un Directeur de pays est nommé pour incorporer cette présence en tant que représentant d'ATENOR sur le marché local, en tant que lien essentiel dans l'organisation/la structure d'ATENOR pour assurer croissance et contrôle.

Dans le prolongement, le Directeur de pays :

- Au niveau local :
 - Est le responsable hiérarchique au niveau du pays ;
 - S'assure que chaque tâche de l'activité d'ATENOR est correctement couverte ;
- Par rapport au Groupe :
 - Incarne les valeurs de la Société et préserve la culture de l'entreprise;
 - Interagit fréquemment avec le membre du Comité Exécutif en charge du pays respectif afin d'établir une relation de confiance à long terme ;
 - Organise les réunions du Comité Exécutif se rapportant à ce pays de manière à ce que ces réunions constituent le moment clé pour aborder les questions, traiter les problèmes et initier des discussions, en plus d'un compte rendu approprié ;
 - Collabore de manière intensive avec les International Executive Managers/Directors, l'équipe juridique, l'équipe financière ainsi que l'équipe chargée du Marketing et de la Communication ;

- Garantit une contribution financière et non financière appropriée à des fins de consolidation et de gestion au niveau du Groupe.
- Au niveau opérationnel :
 - Assure la prospection, l'acquisition, la conception, l'obtention des permis, les appels d'offres, la construction, la location, la vente (via et avec l'équipe respective) ;
 - Assure une position forte d'ATENOR sur le marché :
 - Recueille, analyse et partage toutes les informations pertinentes relatives au marché ;
 - Crée et entretient d'excellentes relations avec les courtiers locaux et les initiés du marché.

II.4.6. Les fonctions transversales

Afin de garantir un niveau suffisant de cohésion dans l'approche et l'évaluation, différentes fonctions transversales font autorité dans leurs domaines respectifs à travers les différents pays dans lesquels ATENOR est active, en étroite collaboration avec tous les acteurs respectifs concernés par les questions en jeu. Ce faisant, elles favorisent l'échange d'informations et l'uniformité de l'approche. Leur positionnement transversal permet à ATENOR de distiller les meilleures pratiques et une bonne évaluation des risques à travers le Groupe.

Ces fonctions sont principalement (avec leurs équipes), le Directeur Financier (ainsi que le Banking Relations Manager, l'Investor Relations Manager et les Business Control Managers), les International Executive Managers/Directors, l'International Marketing & Communication Director et l'International Legal Director, ces derniers assurant principalement une approche cohérente dans la phase de conception et d'autorisation dans les différents pays dans lesquels ATENOR est active.

II.5. POLITIQUE DE DURABILITÉ (ESG)

Comme expliqué à la section I Stratégie, la politique de durabilité est pleinement intégrée dans les objectifs stratégiques. Comme base, ATENOR s'est appuyée sur les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies et sur divers cadres de référence ESG. Les objectifs stratégiques sont régulièrement mis à jour sur la base de la consultation des parties prenantes et de l'analyse de leurs attentes.

Les rôles et responsabilités dans les différents processus liés à l'ESG sont résumés dans le tableau ci-dessous :

	Archilab et sa Task force ESG	Directeur de pays	Comité Exécutif	Comité d'Audit	Conseil d'Administration
Politique de durabilité	Propose	Surveille son exécution journalière	Valide	Valide	Approuve (Annuellement)
Indicateurs non financiers (divulgaration ESG)	Propose		Valide	Valide	Approuve
Sélection des cadres de rapport ESG	Propose		Approuve	Valide	Approuve
Objectifs ESG au niveau de la Société et des projets	Propose		Approuve	Valide	Approuve

Évaluation des risques liés à l'impact ESG	Identifie		Gère	Valide	Approuve
Mesures d'atténuation des risques liés à l'ESG	-	Surveille son exécution journalière	Gère	Valide	Approuve

III. POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES & RÉMUNÉRATION

III.1. POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Guidée par ses valeurs, ATENOR développe une politique RH centrée sur l'humain dans les pays où la Société est présente. En plaçant la personne au centre de ses préoccupations, la culture d'entreprise véhicule des valeurs humaines essentielles. ATENOR mène une politique RH dynamique pour que chaque collaborateur partage ces valeurs et cette fierté d'appartenance.

ATENOR aligne sa politique de ressources humaines sur deux lignes directrices de la taxonomie européenne fixant des garanties sociales minimales :

- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- Les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

La politique de ressources humaines s'articule autour de 4 thèmes :

- La formation ;
- L'évaluation ;
- Les perspectives ;
- La culture.

III.1.1. La formation

ATENOR attache une grande importance à la formation continue de ses collaborateurs. Le développement des talents fait partie des objectifs stratégiques.

Les programmes de formation proposés aux collaborateurs peuvent revêtir différentes formes et sont adaptés au profil de chacun(e) : technique, finance, langues, communication, coaching personnalisé. En outre, ATENOR organise et finance la participation à des séminaires, des voyages d'étude et des études postuniversitaires.

Archilab (voir II.4.4) propose également des sessions de « think tank » auxquelles sont régulièrement invités des personnalités et des experts externes. À travers ces rencontres, Archilab participe à la formation continue. De manière générale, les réunions informelles sont favorisées et encouragées afin que les compétences spécifiques puissent circuler parmi tous les collaborateurs du Groupe.

Lorsque des nouveaux collaborateurs rejoignent la Société, ils bénéficient d'une formation approfondie sur les procédures internes, la culture et les valeurs de la Société et les outils mis à disposition.

III.1.2. L'évaluation

La reconnaissance commence par une explication claire de ce que la Société attend de son collaborateur : en début d'année, tous les collaborateurs reçoivent une grille « expectations form » dans laquelle sont décrites les attentes générales et spécifiques.

En fin d'année, tous les collaborateurs bénéficient d'une évaluation, un moment d'écoute et de dialogue. Dans un souci de transparence et d'objectivité, l'entretien est préparé et étayé par une matrice d'évaluation et des discussions avec d'autres collaborateurs de l'équipe qui ont côtoyé la personne évaluée.

Cet entretien d'évaluation débouche sur une éventuelle promotion ou révision salariale et sur la détermination de la part variable de la rémunération. Celle-ci est déterminée en partie sur la performance globale de la Société, et en partie sur la performance du collaborateur.

La reconnaissance s'exprime également sur le long terme : les collaborateurs sont associés à la progression de la Société par la mise en place d'un plan de stock-options basé sur le cours de l'action de la Société.

Pour plus de détails, se référer à la politique de rémunération.

III.1.3. Les perspectives

L'agilité, la curiosité et l'audace créent autant de possibilités de développement et de progression pour chaque membre de l'équipe.

Par conséquent, la direction est ainsi attentive aux aspirations et aux ambitions de ses collaborateurs et veille à leur satisfaction en faisant correspondre de préférence tout nouveau défi auquel la Société est confrontée aux compétences disponibles dans la Société.

Chaque membre de l'équipe est invité à explorer, s'il le souhaite, de nouveaux domaines de compétences.

III.1.4. La culture

La culture d'entreprise est la synthèse entre des valeurs humaines fondamentales (respect, communication, courage et intégrité) et un contexte économique de performance.

Cette culture part du principe que le profit généré par la Société est le résultat de l'activité de chacun(e), agissant individuellement et collectivement.

Il est donc important que chaque membre de l'équipe soit motivé par des valeurs humaines communes et se sente reconnu comme porteur de ces valeurs.

III.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'Administration a adopté, sur avis du CN&R, une politique de rémunération conçue pour réaliser les objectifs suivants :

- Attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
- Promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que la Société accepte de prendre et à ses normes de comportement ;

- Promouvoir le respect de la Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité, du Code de conduite et des documents connexes ; et
- Promouvoir la création de valeur à long terme, notamment en faisant dépendre certaines composantes de la rémunération de critères non financiers (ESG).

Le Conseil d'Administration soumet ladite politique à l'Assemblée Générale des Actionnaires, pour approbation, ce, lors de sa mise en place ainsi que lors de chaque modification importante et au moins tous les cinq ans. Le Conseil d'Administration vérifie que la politique de rémunération est cohérente avec le cadre général des rémunérations au sein de la Société.

La version la plus récente de la politique de rémunération d'ATENOR peut être consultée sur www.ATENOR.eu.

IV. CADRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

IV.1. INTRODUCTION

L'objet de cette section est de décrire, sur la base du modèle COSO, le cadre de contrôle interne et de gestion des risques au sein d'ATENOR et de ses filiales.

Le contrôle interne et la gestion des risques doivent être compris comme un processus mis en œuvre par le Management à tous les niveaux de la Société et conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- Objectif opérationnel : efficacité et efficience des opérations ;
- Objectif de rapport : fiabilité des informations financières et non financières ;
- Objectif de conformité : conformité aux lois et aux règlements.

Le contrôle interne et par conséquent le présent document couvrent :

- Toutes les activités d'ATENOR ;
- Toutes les entités juridiques ;
- Tous les pays où ATENOR déploie ses activités ;
- Toutes les équipes et départements.

IV.2. IDENTIFICATION DES RISQUES

Le Conseil d'Administration considère que les principaux risques auxquels la Société est confrontée (sous réserve d'un examen régulier) peuvent être résumés comme suit. Le Management examine quotidiennement l'exposition réelle d'ATENOR à ces risques. Ceux-ci évoluent régulièrement, mais comprennent entre autres :

- Le risque lié à l'environnement économique ;
- Le risque lié à l'activité de développement ;
- Le risque lié à la stratégie d'ATENOR ;
- Le risque de liquidité et de financement ;
- Le risque lié aux taux d'intérêt ;
- Le risque de change ;
- Le risque de contrepartie financière et bancaire ;
- Le risque d'autres contreparties ;
- Le risque lié à la vente d'actifs immobiliers ;

- Le risque lié à la fiscalité directe et indirecte ;
- Le risque lié aux règles d'urbanisme ;
- Le risque lié aux règles de protection de l'environnement ;
- Le risque de destruction de projets en cours ou achevés et non vendus ;
- Le risque de litige ;
- Le risque de fraude et de corruption ;
- Le risque informatique ;
- Les risques liés au climat ;
- Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

IV.3. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE

IV.3.1. Participants

Le contrôle interne et la gestion des risques sont assurés au niveau du Groupe, les principaux participants étant :

- Le Conseil d'Administration (et ses Comités) ;
- Le Management ;
- L'Auditeur Interne.

Toutefois, ATENOR a la ferme conviction que ces participants ont un rôle moteur, mais que le contrôle interne et la gestion des risques sont une responsabilité essentielle pour tous ses collaborateurs, à tout niveau et dans tout pays, étant entendu que le Directeur de pays revêt une fonction clé à cet égard dans la mesure où son pays respectif est concerné.

IV.3.2. Rôle des participants

Le Conseil d'Administration définit et approuve la stratégie de la Société (vision, mission, objectifs) et le niveau de risque qu'elle accepte de prendre.

Lors des réunions du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif, les décisions sont prises sur la base d'une estimation de l'importance des risques et de leurs éventuelles conséquences, de l'évaluation de la probabilité de leur survenance et de la détermination des actions nécessaires à leur prévention ou, le cas échéant, à prendre en cas de survenance.

Le Management (y compris les Directeurs de pays au niveau local) assure au quotidien le contrôle interne et l'identification des risques, de la gestion des risques et de la remédiation aux risques.

Le Comité d'Audit (entre autres) :

- S'assure que le contrôle interne et la gestion des risques auxquels la Société est exposée sont organisés et mis en œuvre de manière adéquate ;
- Surveille l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'ATENOR ;
- S'assure que des règles et systèmes appropriés sont en place pour (i) assurer le processus de rapport financier et non financier, le système de contrôle interne de la communication financière et non financière, le processus d'audit et le contrôle du respect des lois et règlements et de toute réglementation interne ou Code de conduite applicable, et (ii) protéger la réputation et l'intégrité de la Société et préserver la qualité de ses relations avec ses clients, fournisseurs, collaborateurs et Actionnaires.

L'audit interne évalue de manière indépendante l'organisation du travail et les procédures en place au sein du Groupe pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'Administration. À cette fin, l'Auditeur Interne évalue systématiquement et rigoureusement l'efficacité des procédures de gestion des risques, de contrôle et de management.

Par ailleurs, il est rappelé qu'outre les personnes ou organes énumérés ci-dessus, les différents collaborateurs participent activement au suivi des activités d'ATENOR à travers l'exercice de leurs diverses responsabilités journalières.

IV.3.3. Niveau de risque

Le Conseil d'Administration a défini les valeurs et la stratégie du Groupe et les a publiées dans son rapport annuel, complétées par la présente Charte. Le niveau général de risque que le Groupe considère comme acceptable découle des lignes stratégiques d'ATENOR.

Le Management évalue ce niveau de risque en utilisant les éléments d'analyse suivants :

- Fiche détaillée de données permanentes par projet ;
- Données détaillées sur la durabilité par projet ;
- Fiche financière contenant les montants d'acquisition, de budget et d'engagement ;
- Faisabilité par projet, individualisée si nécessaire par phase et/ou par unité à développer ;
- Prévisions de trésorerie à deux et cinq ans ;
- Résultats prévisionnels estimés sur cinq ans jusqu'à au moins la livraison du dernier projet du portefeuille ;
- Position d'endettement net.

Ces documents sont mis à jour régulièrement à la suite des réunions du Comité Exécutif consacrées à chaque projet (ainsi que dans le Rapport de Gestion qui est adressé aux membres du Conseil d'Administration). Ils permettent d'analyser et d'évaluer les risques spécifiques liés à chaque développement dans le fonctionnement opérationnel, juridique et financier de la Société et de déterminer le niveau de risque approprié pour la Société.

Sur la base de cette analyse des risques, le Management élabore des propositions de décision soumises au Conseil d'Administration, notamment dans les domaines suivants :

- Nouveaux investissements ;
- Litiges ;
- Sources de financement et accords de crédit ;
- Lancement de la construction ;
- Cessions de projets.

Avant chaque réunion du Conseil d'Administration, l'Administrateur Délégué envoie aux membres du Conseil d'Administration un Rapport de Gestion contenant ces informations actualisées.

Tout au long de ces processus, les expériences passées d'ATENOR en matière de risques sont prises en considération. En cas de changements internes ou externes susceptibles d'avoir un impact sur ATENOR, le Conseil d'Administration ou le Management (en fonction de l'objet) analyse les risques encourus et définit les étapes visant à atténuer ces risques.

IV.3.4. Intégrité et Éthique

En ce qui concerne l'intégrité et l'éthique (notamment les règles d'éthique à appliquer dans les affaires, les conflits d'intérêts ou les normes de comportement moral), il appartient au Management de s'assurer que ces valeurs soient mises en œuvre au quotidien. En outre, il est de la responsabilité de chacun(e) de signaler une violation des politiques et procédures d'ATENOR à la personne ou à l'organisme approprié en fonction de la violation ou de la non-conformité, comme abordé de manière plus approfondie à la section ci-dessous sur le lancement d'alerte.

Dans ce contexte, des communications sont régulièrement envoyées aux collaborateurs pour leur rappeler ces questions et les inviter à signaler toute préoccupation ou irrégularité, le cas échéant.

IV.3.5. Compétences et Ressources Humaines

Les tâches, compétences et aptitudes requises pour le Conseil d'Administration, les Comités et le Management sont clairement définies et détaillées par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Afin de garantir les connaissances et compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches de chaque poste, le Conseil d'Administration et ses Comités revoient régulièrement leur propre fonctionnement.

En ce qui concerne les collaborateurs, les fonctions et les tâches correspondant aux différents postes sont clairement définies par le biais de contrats de travail ou de service ainsi que d'autres communications. En outre, le nombre de personnes permet de s'assurer que les fonctions et les tâches sont correctement comprises et exécutées. ATENOR attache également une grande importance au recrutement, à la formation, à la promotion, à la fidélisation et à la rémunération pour maintenir et développer l'équipe au fur et à mesure de l'évolution de la Société.

IV.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

IV.4.1. Généralités

Comme mentionné ci-dessus, le Comité d'Audit vérifie l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société. À cette fin, ATENOR a renforcé son audit interne.

Le Management assure au quotidien le contrôle interne et la gestion des risques. D'une manière structurée, le Management revoit lors de la tenue des Comités consacrés à chaque projet tous les investissements et sujets pouvant avoir un impact substantiel sur l'évolution d'ATENOR. Ces Comités Exécutifs permettent d'analyser et d'évaluer les risques spécifiques liés à chaque développement dans le fonctionnement opérationnel, juridique et financier de la Société et de déterminer le niveau de risque approprié pour la Société.

Des réunions de projet hebdomadaires sont organisées par le Comité Exécutif, présidées par l'Administrateur Délégué et préparées par le Directeur de pays respectif afin de faire avancer le processus de création de valeur (qui se traduit en fin de compte par des informations comptables et (non-)financières. Au cours de ces réunions, les sujets suivants sont (notamment) abordés :

- Investissements et désinvestissements ;
- Immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill ;
- Immobilisations financières ;
- Achats et fournisseurs et assimilés ;
- Coûts de revient, stocks et encours, contrats à long terme ou de construction ;

- Flux de trésorerie, financement et instruments financiers ;
- Avantages accordés aux collaborateurs ;
- Impôts, taxes et assimilés ;
- Opérations sur le capital ;
- Aspects ESG ;
- Provisions et engagements.

Vu le nombre de projets et de collaborateurs, des contrôles informels des risques sont également réalisés et complètent le contrôle général. Les équipes financière et juridique sont en outre organisées de telle manière qu'elles disposent, avec un degré de sécurité suffisant, des ressources et de l'accès aux informations nécessaires.

Complétée par les responsabilités des autres intervenants (tel que décrit dans le présent document) dans les processus de contrôle, la gestion des risques s'opère donc à tous les niveaux, dans les différents aspects du fonctionnement et au sein de toutes les entités juridiques du Groupe.

IV.4.2. Gestion de l'établissement des informations financières

Le Directeur Financier d'ATENOR est responsable de l'établissement des comptes et du rapport annuel. Il répartit de manière explicite parmi ses collaborateurs les tâches à accomplir en vue de l'établissement des états financiers.

Des notes sur les principes et procédures comptables ont été rédigées dans les annexes aux états financiers consolidés inclus dans le rapport annuel, précisant les principes comptables des transactions les plus importantes au niveau du Groupe. Ces notes comprennent également des procédures visant à expliquer les principales règles de retraitement pour l'application de différentes normes comptables lors de l'établissement des états financiers. Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, il existe également des procédures de diffusion des instructions visant à assurer leur prise en compte par les filiales.

Les responsabilités en matière de gestion des risques dans l'élaboration du processus du rapport financier ont été définies de manière générale et communiquées aux personnes concernées. Elles sont rappelées chaque année et peuvent être mises à jour.

Pour ces risques clés identifiés, la Société prévoit une double vérification du processus par des personnes disposant des compétences adéquates, de manière à réduire significativement la probabilité de survenance du risque.

D'une manière générale, les risques dans l'élaboration du processus du rapport financier sont traités d'une part par un programme de tests et de vérifications effectués par l'Auditeur Interne sous la responsabilité du Comité d'Audit, et d'autre part par des actions spécifiques prises par le Comité d'Audit ou le Conseil d'Administration.

La comptabilité journalière, les paiements mensuels, les relevés de comptes trimestriels, semestriels et annuels, ainsi que les rapports au niveau du Groupe permettent de s'assurer de la bonne application du manuel des principes et procédures comptables. L'activité de contrôle interne comptable et financier comprend des procédures visant à assurer la préservation des actifs (risque de négligence, d'erreurs et de fraude interne et externe).

Parmi ces procédures, les factures sont approuvées au moyen d'un formulaire d'approbation signé par le Project Manager/Director et le Directeur de pays du projet. La liste des factures est approuvée par voie électronique par le Directeur de pays et l'Executive Officer du projet responsable pour le pays. La

séparation des tâches permet de réduire les risques, c'est pourquoi les paiements sont effectués par le Directeur Financier et le Responsable Administratif local ainsi que contrôlés par les Business/Financial Controllers au niveau du Groupe. Une procédure de vérification écrite des comptes bancaires est également en place pour réduire le risque d'erreur et de fraude.

Les procédures d'élaboration des états financiers du Groupe sont applicables dans toutes les composantes du périmètre de consolidation, sans exception. Des procédures et des systèmes d'information ont été mis en place pour répondre aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence des informations comptables et financières.

L'équipe financière effectue un rapport mensuel structuré pour évaluer d'une part les risques et le calendrier des projets, et d'autre part la conformité de la comptabilité des transactions dans toutes les filiales. Des réunions d'équipe régulières font également partie du processus de contrôle et d'information.

Les systèmes d'information relatifs aux informations comptables et financières sont adaptés aux évolutions des besoins de la Société. La gestion des demandes et des incidents a été mise en œuvre.

ATENOR a mis en place des 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 l'Administrateur Délégué et le Directeur Financier travaillant en collaboration, son examen par le Comité d'Audit (en présence du Commissaire) avant présentation et discussion par le Conseil d'Administration constituent la pierre angulaire du dispositif de gestion 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. L'établissement et la présentation des états financiers, y compris le bilan, le compte de résultat, l'annexe et la situation financière, sont donc expliquées au Conseil d'Administration lors de l'approbation des états financiers publiés.

Les informations financières publiées périodiquement sont revues et analysées par le Comité d'Audit (en présence du Commissaire) avant d'être approuvées par le Conseil d'Administration.

IV.4.3. Gestion de la conformité

Compte tenu du statut d'ATENOR en tant que société cotée en bourse, divers aspects font l'objet d'une attention particulière sous la responsabilité du Directeur Juridique (Responsable Conformité), tels que :

- Les obligations de transparence ;
- Les obligations de gouvernance d'entreprise ;
- Les conflits d'intérêts ;
- La fraude et la corruption ;
- Les droits humains ; et
- Les obligations relatives aux transactions sur les titres ATENOR et à la confidentialité des informations privilégiées.

Dans ce contexte, ATENOR a notamment mis en place les éléments suivants :

- La Charte de Gouvernance d'Entreprise et de Durabilité ;

- Le Code de conduite, signé par chaque Administrateur, membre du Management et collaborateurs d'ATENOR, désignant le Directeur Juridique (Compliance Officer) comme personne de référence pour ces questions ;
- Les réglementations du travail des différents pays où ATENOR exerce ses activités.

Les changements du cadre réglementaire en général (en plus des points énumérés ci-dessus) sont pris en compte chaque fois qu'un événement déclencheur se produit, et il existe des processus permettant d'identifier ces événements déclencheurs (décision, changement de législation, changement d'activité, etc.).

Dans ce contexte, des contacts fréquents sont maintenus avec de multiples parties prenantes, y compris avec l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA).

IV.4.4. Gestion des contrats

Sous la responsabilité du Directeur Juridique, une communication régulière entre les différents intervenants est maintenue afin d'identifier les principaux risques susceptibles d'affecter le processus de contractualisation. Ce processus est également adapté pour évoluer avec les besoins de la Société.

Les responsabilités en matière de gestion des contrats ont été définies de manière générale et communiquées aux personnes concernées. Elles sont rappelées fréquemment et éventuellement mises à jour.

Pendant les phases clés d'un projet, la documentation est mise en place/rédigée par le service juridique lui-même ou fait l'objet d'un examen approfondi par ce service. Les phases clés d'un projet incluent de manière non limitative les éléments suivants :

- L'acquisition d'un projet (et sa structuration) ;
- La mise en place et le suivi de l'équipe de participants (y compris l'entrepreneur général) pour la conception et la réalisation d'un projet ;
- La location d'un projet ;
- Le processus de vente (et sa structuration).

Pour les autres contrats, ce filtrage est effectué de manière ad hoc, en fonction de leur nature et des sujets rapportés par le Project Manager/Director respectif à l'équipe juridique. La gestion de ces derniers sujets est basée sur une interaction permanente avec ces Project Managers/Directors, ce que la taille actuelle de la Société permet. Les procédures de passation de marchés sont donc contrôlées et corroborées en permanence. Au niveau local, le Directeur de pays joue un rôle clé dans la sauvegarde de ces interactions entre les équipes locales et les fonctions transversales, en plus d'assumer la responsabilité de première ligne dans le suivi de la gestion des contrats dans le pays concerné.

Afin de soutenir l'efficacité du processus tout en le contrôlant, un référentiel documentaire standardisé est établi pour assurer la cohérence entre les différents projets. Les changements importants sont communiqués à l'ensemble du Management et discutés lors des réunions du Comité Exécutif avec la participation de l'équipe juridique afin de garantir le partage des informations et d'optimiser la mise en œuvre des décisions prises.

L'équipe juridique s'assure également de la participation de conseillers juridiques externes en cas de besoin. Ces interventions concernent principalement l'urbanisme et la fiscalité pour les projets en Belgique. Pour les projets à l'étranger, elles couvrent un éventail plus large de sujets.

Chaque document du cycle contractuel est accompagné d'un formulaire d'approbation reprenant les informations clés, les dérogations éventuelles aux documents standards et l'approbation du document par les Project Managers/Directors, l'équipe juridique et l'Executive Officer responsable.

IV.4.5. Processus de conception et d'autorisation

Afin de garantir un processus de conception et d'autorisation adéquat, les différents International Executive Managers/Directors se réunissent régulièrement, en se concentrant sur ces aspects d'un projet donné. Cette approche garantit un échange d'expériences adéquat dans ces domaines, une identification précoce des risques et un résultat optimal, ce qui permet d'accélérer le calendrier si possible. Elle permet en outre d'avoir une vue d'ensemble, au niveau du Groupe, de l'avancement des différents projets, alimentant les obligations et les objectifs d'ATENOR en matière de rapports financiers et non financiers.

IV.4.6. Gestion de la représentation externe

Dans le cadre du contrôle interne et de la gestion des risques d'ATENOR, une politique de double signature a été mise en œuvre. Concrètement, cela signifie qu'ATENOR exige deux signatures pour engager la Société et ses filiales vis-à-vis des tiers. Outre la représentation vis-à-vis des tiers, cette politique tend également à favoriser la consultation et la circulation de l'information au sein du Management.

L'article 23 des statuts d'ATENOR prévoit que « La société est représentée dans les actes ou en justice soit par deux Administrateurs, soit par toutes autres personnes déléguées à cet effet ». Cette délégation a été adoptée par le Conseil d'Administration d'ATENOR et publiée aux Annexes du Moniteur belge.

L'Administrateur Délégué s'est vu confier la gestion journalière d'ATENOR. À titre d'exception à la règle des deux signatures, l'Administrateur Délégué peut représenter ATENOR individuellement dans les limites de cette gestion journalière. Dans l'intérêt du partage d'informations et de la consultation mentionnés ci-dessus, cette règle de représentation ne fait toutefois pas obstacle au principe des deux signatures.

La politique de double signature s'applique également aux filiales d'ATENOR, ce qui se traduit par l'obligation pour deux de ses Administrateurs de signer conjointement. Afin d'augmenter le niveau de contrôle, les statuts de certaines filiales prévoient également la création de deux classes d'Administrateurs (A et B), auquel cas la Société peut être valablement représentée par deux Administrateurs A agissant conjointement ou par un Administrateur A et un Administrateur B agissant conjointement.

Dans les quelques filiales où un Administrateur Délégué a été nommé, ce qui permet à l'Administrateur Délégué de représenter individuellement la filiale dans le cadre de la gestion journalière, le principe des deux signatures reste applicable en tant que politique interne.

IV.4.7. Gestion de l'impact environnemental, social et de gouvernance

Le Project Manager/Director et l'International Executive Manager/Director respectif sont responsables de l'intégration de l'impact ESG sur un projet donné et communiquent les informations suivantes au Management :

Phases	Responsabilités
Acquisition	Analyse des attentes des parties intéressées ; Évaluation des risques environnementaux et sociaux.
Conception / Permis de construire	Sélection des certifications et des objectifs pertinents ; Évaluation de l'alignement avec la taxonomie de l'UE, le cadre financier vert d'ATENOR et d'autres certifications pertinentes ; Analyse spécifique concernant les risques liés au changement climatique.
Appels d'offres	Intégration des critères environnementaux et sociaux dans l'engagement des fournisseurs.
Exécution	Suivi et contrôle des certifications et des critères d'alignement de la taxonomie européenne.
Location / Vente	Confirmation de l'alignement avec la taxonomie de l'UE, le cadre financier vert d'ATENOR et les autres certifications pertinentes.

IV.5. INFORMATION ET COMMUNICATION

IV.5.1. Informations

Afin de fournir au Conseil d'Administration les informations nécessaires au suivi des objectifs et de la stratégie de gestion, un Rapport de Gestion détaillé est établi. Ce Rapport de Gestion présente la situation et les résultats financiers d'ATENOR ainsi que l'impact environnemental et social général des projets.

Outre cette procédure de rapport structurée, les informations pertinentes sont identifiées, recueillies et diffusées sous une forme et dans des délais permettant à chacun(e) d'exercer ses responsabilités, par le biais des canaux de communication mis à la disposition de tous les collaborateurs et du Management, afin que l'information circule dans toute la Société. Il appartient au Management de veiller à ce que ces informations soient suffisamment détaillées et produites en temps utile pour que les personnes concernées puissent exercer efficacement leurs responsabilités.

IV.5.2. Communication

Le Management s'adresse régulièrement à tous les collaborateurs afin de communiquer clairement à chacun d'eux (et de les écouter) leur rôle et leurs responsabilités en matière de contrôle au sein de la Société, de manière informelle ainsi que de manière plus formelle.

IV.6. SUPERVISION

IV.6.1. Opérations de supervision au jour le jour

Chaque membre du Conseil d'Administration peut s'adresser directement au Management pour poser des questions et formuler des recommandations concernant le contrôle des activités.

Le Management est à l'écoute de toutes les suggestions des collaborateurs pour améliorer la gestion et notamment le niveau de contrôle interne. La Société attache également une grande importance aux recommandations émises par les Auditeurs Internes et Externes pour renforcer le contrôle interne.

IV.6.2. Évaluations

Le Comité d'Audit contrôle régulièrement l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Management pour s'assurer que les risques majeurs (y compris ceux

liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et communiqués. Ce contrôle fait partie du programme de travail général du Comité d'Audit. Le cas échéant, le Comité d'Audit formule des recommandations et suggère des actions de suivi.

V. AUDIT

V.1. LE CONTRÔLE INTERNE

Le Conseil d'Administration définit et approuve les valeurs et la stratégie de la Société, y inclus le niveau de risque qu'elle accepte de prendre. Lors des réunions du Conseil d'Administration, les décisions sont prises sur la base d'estimation de l'importance des risques et de leurs éventuelles conséquences, de l'évaluation de la probabilité de leur survenance et de la détermination des actions nécessaires à leur prévention ou, le cas échéant, à prendre en cas de survenance.

Le Management assure au quotidien le contrôle interne et la gestion des risques. D'une manière structurée, le Management revoit lors de la tenue des Comités consacrés à chaque projet tous les investissements et sujets pouvant avoir un impact sur l'évolution d'ATENOR. Ces Comités permettent de vérifier les processus clés concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière et d'évaluer les risques spécifiques liés à chaque développement dans l'environnement opérationnel, juridique et financier de la Société.

V.2. L'AUDITEUR INTERNE

La Société dispose d'une fonction d'Auditeur Interne, dont les ressources et les compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la Société.

Le Comité d'Audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la réélection et la révocation du responsable de l'audit interne (à savoir l'Auditeur Interne) et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le Management tient compte des conclusions et des recommandations du Comité d'Audit. L'Auditeur Interne est nommé par le Comité d'Audit.

V.2.1. Mission

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne au Conseil d'Administration une assurance sur le degré de maîtrise des opérations réalisées par la Société, lui apporte ses conseils pour améliorer celles-ci et contribue à créer de la valeur ajoutée.

La mission d'audit interne consiste à évaluer de manière indépendante l'organisation du travail et les procédures en place au sein de la Société en vue de réaliser les objectifs fixés par le Conseil d'Administration. A cet effet, l'Auditeur Interne évalue par une approche systématique et rigoureuse l'efficacité des procédures de la gestion des risques, de contrôle et de gestion.

L'Auditeur Interne assiste le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit pour veiller à l'application de la Gouvernance d'Entreprise. L'Auditeur Interne est un invité permanent des réunions du Comité d'Audit.

Il est de la responsabilité de l'Auditeur Interne de mettre sur pied et en application, un plan d'audit qui ait une portée suffisante pour donner au Comité d'Audit et au Management une appréciation sur le degré de sécurité avec laquelle les opérations sont menées. Le plan d'audit est toujours basé sur une analyse des risques.

Au moyen d'audits et d'inspections, l'Auditeur Interne rédige des recommandations et des avis ou exprime des remarques en vue de l'amélioration du contrôle interne.

V.2.2. Objectifs

Les principaux objectifs de l'Auditeur Interne sont l'identification et la limitation des risques qui peuvent altérer, voire empêcher la réalisation des objectifs de la Société. Ces objectifs sont atteints notamment par l'évaluation du fonctionnement effectif et efficace du système de contrôle interne.

V.2.3. Compétence et responsabilités

La responsabilité ultime pour déterminer et maintenir le système de contrôle interne revient au Conseil d'Administration et au Management.

L'Auditeur Interne assume la responsabilité de l'évaluation du système de contrôle interne.

L'Auditeur Interne n'a aucune autorité directe ni de compétences opérationnelles sur les activités qu'il examine ou sur les personnes qu'il audite. Il n'a pas à imposer les procédures de compétence ou prendre des engagements dans des activités qu'il doit normalement auditer.

V.2.4. Indépendance et méthodologie

Afin de garantir son indépendance à l'égard des départements et services, l'Auditeur Interne dépend directement de l'Administrateur Délégué mais a un accès direct au Président du Comité d'Audit sans qu'il en ait à justifier de la demande et ne porte aucune responsabilité opérationnelle directe.

L'Auditeur Interne ne peut être chargé ni de l'organisation concrète ni de la gestion des activités qu'il contrôle. L'assistance qui peut être fournie dans le prolongement des recommandations, ne réduit pas la possibilité d'une évaluation indépendante ultérieure.

Dans l'exécution de ses tâches, l'Auditeur Interne applique les principes et normes généralement admis qui sont propres à sa profession. Il agit conformément à un code professionnel, qui impose l'impartialité, l'objectivité, l'honnêteté et la discrétion.

V.2.5. Portée

Toute activité ou système automatisé qui en fournit le support, peut faire l'objet d'une mission d'audit ou d'inspection.

Les audits opérationnels sont effectués en vue de s'assurer que le système de contrôle interne soit adapté à la maîtrise des risques d'entreprise.

L'Auditeur Interne formule des avis concernant des aspects spécifiques de la maîtrise du risque ou des aspects opérationnels des matières qu'il contrôle, de sa propre initiative ou à la demande du Comité d'Audit.

V.2.6. Planning et rapports

L'Auditeur Interne établit un programme annuel fondé sur une analyse des risques et tenant compte des besoins exprimés. Il soumet à l'approbation du Comité d'Audit le programme annuel.

Après chaque mission, l’Auditeur Interne adresse un rapport contenant les constatations, recommandations ou remarques, aux départements ou services compétents et une synthèse au Comité d’Audit et à l’Administrateur Délégué.

V.2.7. Coordination avec les autres instances

Dans le cadre de ses missions, l’Auditeur Interne peut accéder à toutes les données, sous réserve de dispositions légales, conventionnelles, réglementaires ou déontologiques contraires.

L’Auditeur Interne prête assistance au Commissaire dans l’exercice pratique de sa mission de certification.

V.3. LE COMMISSAIRE

V.3.1. Rôle et services

Le Commissaire d'ATENOR est habilité à fournir les services suivants :

V.3.1.1. En ce qui concerne les services d’audit :

Les services d’audit ont pour but de certifier que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière de la Société. Ils comprennent les éléments spécifiques suivants :

- Une opinion du Commissaire sur les comptes annuels consolidés ;
- Une opinion du Commissaire sur les informations non financières ;
- Une opinion du Commissaire sur les comptes annuels légaux des différentes sociétés lorsque la législation l’impose ;
- Une opinion sur les états financiers semestriels ;
- De manière générale, toute opinion incombant au Commissaire en vertu de législations ou de réglementations locales.

V.3.1.2. En ce qui concerne les services connexes à l’audit :

Les services connexes à l’audit comprennent les services et autres travaux traditionnellement fournis par le Commissaire. Ils aboutissent généralement à une certification ou à la formulation d’un avis spécifique suite à une investigation, et comprennent l’audit d’entreprises acquises ou en voie d’être vendues et les services de *due diligence* ; l’audit des états financiers relatifs à des plans d’avantages sociaux (*employee benefits*) ou la formulation d’opinions ou de rapports d’audit sur les informations fournies par ATENOR à la demande d’un tiers (prospectus, lettre de confort).

V.3.1.3. En ce qui concerne les services ne relevant pas de l’audit :

Parmi ceux-ci figurent les services fiscaux et les services de consultance. Conformément à la politique d’ATENOR relative à l’indépendance du Commissaire, celui-ci ne peut fournir aucun service susceptible d’enfreindre les principes d’indépendance de base énoncés ci-dessus. En conséquence, sont interdites les catégories suivantes de services :

- La comptabilité ou tout autre service lié aux enregistrements comptables des états financiers ;
- Les services d’estimation ou d’évaluation ou la délivrance de fairness opinions ;
- La conception et la mise en œuvre de systèmes d’information financière et non financière ;
- Les services actuariels ;
- Les fonctions de gestion, les services de recrutement de cadres et de ressources humaines ;

- Les services de courtage et les services de conseil en investissement ou de banque d'investissement ;
- Les services juridiques ;
- L'audit judiciaire.

Le Comité d'Audit d'ATENOR est chargé de l'approbation préalable de tous les services d'audit et autres à fournir par le Commissaire d'ATENOR.

V.3.2. Nomination

Le Comité d'Audit soumet au Conseil d'Administration une proposition sur la sélection, la nomination et la réélection du Commissaire ainsi que sur les conditions de son engagement. Le Conseil d'Administration soumet une proposition pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

La proposition du Conseil d'Administration (sur avis du Comité d'Audit) sur la nomination du Commissaire est mentionnée dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale. Il en va de même pour la proposition de renouvellement de son mandat.

Le Comité d'Audit enquête sur les questions ayant conduit à la démission du Commissaire et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

V.3.3. Indépendance

Le Commissaire :

- Confirme chaque année par écrit au Comité d'Audit son indépendance par rapport à la Société ;
- Communique chaque année au Comité d'Audit les services additionnels fournis à la Société ;
- Examine avec le Comité d'Audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, consignées par lui.

Le Comité d'Audit reçoit un rapport du Commissaire décrivant toutes les relations entre le Commissaire, d'une part, et la Société et son Groupe, d'autre part.

Le Comité d'Audit contrôle aussi la nature et l'étendue des services additionnels qui ont été fournis.

V.3.4. Fonctionnement

Sans préjudice des dispositions légales prévoyant des rapports ou avertissements du Commissaire à des organes administratifs de la Société, le Commissaire fait rapport au Comité d'Audit sur les questions importantes apparues dans l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information.

En outre, il peut avoir un contact direct avec le Président du Conseil d'Administration ou avec le Président du Comité d'Audit, en dehors des réunions formelles du Conseil d'Administration ou du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit procède à l'examen de l'efficacité du processus d'audit externe et examine dans quelle mesure le Management tient compte de la lettre de recommandations que lui adresse le Commissaire.

Le Comité d'Audit contrôle les performances et l'indépendance du Commissaire pour le compte du Conseil d'Administration. La qualité des prestations du Commissaire est évaluée tous les trois ans dans le cadre du renouvellement de son mandat. En matière d'indépendance, le Commissaire est tenu de se conformer aux lois et règlements locaux ainsi qu'aux International Audit Standards.

VI. ABUS DE MARCHÉ ET CONFLITS D'INTÉRÊTS

ATENOR a pris des mesures pour veiller à respecter les dispositions légales en matière de prévention d'abus de marché. Ces mesures concernent notamment la mise en place d'une liste d'initiés dans les cas prévus par la réglementation abus de marché ainsi que l'adoption d'un Code de conduite relatif, entre autres, au traitement des informations privilégiées et à la prévention des délits d'initiés.

Une version de ce Code est destinée aux dirigeants d'ATENOR ; une autre version est destinée aux collaborateurs d'ATENOR. Chaque Administrateur, membre du Management ainsi que l'ensemble des collaborateurs sont tenus de respecter ce Code de conduite.

Chaque membre du Management, le Conseil d'Administration et les collaborateurs organiseront leurs affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Il informe sans délai l'Administrateur Délégué de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Si ce conflit d'intérêts concerne l'Administrateur Délégué, ce dernier en informe le Président et la question est nécessairement traitée au niveau du Conseil d'Administration.

ATENOR veille également à ce que toutes transactions et autres relations contractuelles entre la Société et les Administrateurs, les membres du Management et les collaborateurs prennent place dans le strict respect du principe de « arm's length ».

VII. DROITS HUMAINS

La présente politique a pour objet de documenter et de souligner formellement les engagements d'ATENOR en matière de droits humains et de fournir un cadre pour la manière dont ATENOR respecte les droits humains dans le cadre de ses activités et tout au long de sa chaîne de valeur.

Les droits humains renvoient aux droits fondamentaux et à la liberté auxquels tous les individus ont droit. Ce concept est vaste et englobe des éléments civils, politiques, économiques, sociaux et culturels. ATENOR veille à s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et sur les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, y compris les principes et les droits énoncés dans les huit conventions fondamentales identifiées dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et la Charte internationale des droits de l'homme.

L'approche d'ATENOR en matière de droits humains repose sur des engagements forts. Elle est soutenue par une organisation dédiée, ainsi que par des mécanismes d'identification, d'évaluation et de remédiation des risques.

VII.1. PORTÉE

Cette politique est destinée à s'appliquer à toutes les entités d'ATENOR, aux activités d'ATENOR, aux activités des fournisseurs et aux autres entités avec lesquelles ATENOR entretient une relation commerciale (c'est-à-dire les partenaires commerciaux, les entités de sa chaîne de valeur, les clients, toute autre entité directement liée à ses opérations commerciales, produits ou services).

VII.2. ENGAGEMENT

ATENOR se concentre sur le respect proactif des droits humains en :

- Favorisant des environnements de travail sains et sûrs ;
- Assurant des conditions de travail équitables pour ses collaborateurs, et en favorisant des conditions de travail équitables pour les collaborateurs de ses fournisseurs ;
- Contribuant à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour ses collaborateurs par le biais d'un travail flexible ou à temps partiel et en mettant l'accent sur l'amélioration systématique de la santé, du bien-être physique et mental ;
- Proposant une rémunération juste et équilibrée et en créant les conditions de travail les plus optimales et les plus favorables en mettant l'accent sur le développement continu de ses collaborateurs ;
- en promouvant la dignité humaine, la diversité, l'équité entre les sexes et en refusant de tolérer toute forme de discrimination (et certainement pas fondée sur des caractéristiques personnelles telles que le sexe, l'identité de genre, l'expression de genre, l'orientation sexuelle, l'origine, la nationalité, l'ethnicité, la religion, les opinions politiques ou philosophiques, les handicaps ou l'apparence physique), de brimade, d'intimidation sexuelle ou d'autres formes de harcèlement ou de violence (sexuelle et non sexuelle);
- Fournissant des services et des biens de manière responsable et durable, compte tenu des droits humains ;
- S'engageant largement auprès des parties prenantes potentiellement concernées par le biais de mécanismes efficaces de retour d'information et de réclamation ;
- Adoptant une approche efficace du respect des droits humains, fondée sur le risque et mise en œuvre de manière appropriée, en intégrant un contrôle indépendant ;
- Publiant de manière transparente son approche du respect des droits humains, y compris les mesures de gestion des risques, les violations et les mesures correctives.

ATENOR prend les mesures appropriées pour prévenir et atténuer les impacts négatifs sur les droits humains et coopérera, dans la limite de ses possibilités et de son rôle sociétal, pour remédier aux impacts négatifs sur les droits humains.

Dans tous les contextes, ATENOR s'engage à se conformer à toutes les lois applicables et à respecter les droits humains internationalement reconnus partout où elle exerce ses activités.

VII.3. SUIVI

ATENOR s'efforce, dans la mesure de ses possibilités et de son rôle sociétal, de parvenir à une exposition zéro aux risques liés aux droits humains au sein de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement, en s'efforçant d'identifier ces risques par le biais d'un suivi approprié des droits humains intégré dans son système plus large de gestion des risques, tout en adoptant une approche fondée sur le risque qui se concentre sur les zones présentant un risque élevé de violation des droits humains. En outre, elle recherche activement un dialogue avec toutes les parties concernées et impose les obligations contractuelles requises à ses fournisseurs lorsque c'est nécessaire.

VII.4. LES ACTIVITÉS PROPRES D'ATENOR

ATENOR s'assure que les collaborateurs sont légalement autorisés à travailler chez ATENOR et que ses collaborateurs sont conscients de leurs droits et obligations légales au travail. ATENOR s'engage activement auprès de ses collaborateurs pour comprendre leur perception du lieu de travail en termes de discrimination, de harcèlement et de bien-être.

ATENOR s'engage à offrir une rémunération juste et équilibrée, y compris un salaire égal pour les hommes et les femmes dans des rôles similaires, et à assurer le développement continu de ses collaborateurs. ATENOR n'enfreint pas le droit à la négociation collective de ses collaborateurs.

VII.5. LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT D'ATENOR

ATENOR attend de ses fournisseurs, prestataires de services, etc. qu'ils se conforment à toutes les lois applicables et qu'ils respectent et promeuvent les droits humains internationalement reconnus partout où ils opèrent. Ses fournisseurs critiques seront invités à approuver et à respecter formellement un Code de conduite spécifique, tandis que pour les autres, ces principes sont fortement recommandés. ATENOR évalue le respect de ces principes à toutes les étapes de son engagement avec eux afin de traiter l'exposition aux risques liés aux droits de l'homme et toute violation potentielle. ATENOR comprend que sa chaîne d'approvisionnement s'étend au-delà des fournisseurs avec lesquels elle a une relation contractuelle directe et est disposée à travailler avec ses fournisseurs pour évaluer et traiter les risques liés aux droits de l'homme dans leurs chaînes d'approvisionnement.

En ce qui concerne ses fournisseurs, prestataires de services, etc. ATENOR travaille dans l'intérêt de chaque partie, conformément à des conditions contractuelles claires et négociées équitablement. Elle estime que les relations durables se construisent sur le dialogue, le professionnalisme et le respect de ses engagements, ainsi que sur des normes communes. C'est pourquoi ATENOR attend et exige de tous ses fournisseurs de biens et de services qu'ils apportent un soin particulier au respect des normes et procédures dans le domaine des droits de l'homme, notamment en ce qui concerne les conditions de travail de leurs collaborateurs et de ceux de leurs fournisseurs et acceptent d'être audités, afin d'évaluer leur conformité à ces principes dans un but d'amélioration continue.

VII.6. SUIVI ET CONFORMITÉ

ATENOR s'efforce d'impliquer ses propres collaborateurs, ses fournisseurs et les autres travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement afin de mieux comprendre les impacts potentiels sur les droits de l'homme et d'accroître la sensibilisation aux obligations en matière de droits humains. Dans ce contexte, elle s'engage en outre à maintenir un mécanisme de réclamation permettant aux parties prenantes de faire part de leurs préoccupations concernant les impacts potentiels sur les droits humains dans les activités et la chaîne d'approvisionnement.

ATENOR prend les mesures appropriées pour mettre fin ou prévenir les impacts négatifs sur les droits humains qui ont été identifiés ou qui ont été portés à son attention. L'action appropriée dépendra du fait qu'ATENOR ait causé l'impact elle-même, qu'elle y ait contribué ou qu'elle y soit liée par ses relations commerciales. Dans tous les cas, l'accent sera mis sur l'atténuation du risque pour les personnes qui subissent l'impact et sur la promotion d'une amélioration continue.

Il est possible que la présente politique ne couvre pas tous les cas de figure. En conséquence, les collaborateurs sont invités à demander conseil au Compliance Officer d'ATENOR.

VIII. ANTI-CORRUPTION

Dans le cadre de ses valeurs fondamentales, ATENOR s'engage à atteindre les normes d'entreprise les plus élevées et ne tolère pas les comportements non éthiques ou non professionnels, y compris la fraude, les pots-de-vin ou la corruption. ATENOR reconnaît les graves sanctions pénales et civiles qui peuvent être encourues, ainsi que l'atteinte à la réputation qui peut être faite, si ATENOR est impliquée dans une fraude, un pot-de-vin ou une corruption. Plus la situation perdure sans être détectée, plus les conséquences risquent d'être graves.

La présente politique a pour but de décrire le risque d'ATENOR lié à la corruption, de souligner les responsabilités qui en découlent et de fournir des conseils sur l'identification de la corruption et des actions qui en découlent. Les cadres juridiques et réglementaires européens et belges sont ceux à prendre en compte dans le contexte de la présente politique.

VIII.1. PORTÉE

Cette politique s'applique à toutes les entités d'ATENOR et à tous les Administrateurs, membres du Management et collaborateurs d'ATENOR. En outre, ATENOR attend de ses clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, entités de sa chaîne de valeur ou autres personnes ou entités liées à ses opérations commerciales, projets ou services qu'ils appliquent les mêmes règles strictes que celles énoncées dans la présente politique.

VIII.2. PRINCIPE DE BASE

ATENOR applique une approche de tolérance zéro à l'égard des activités frauduleuses ou des comportements corrompus. Il est strictement interdit aux Administrateurs, aux membres du Management et aux collaborateurs d'ATENOR de commettre, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un tiers, un acte de corruption ou de subornation. Les infractions à cette politique ne seront pas tolérées et pourront donner lieu à des mesures disciplinaires et autres pouvant aller jusqu'au licenciement ou à la cessation des relations commerciales avec ATENOR.

VIII.3. TYPES DE COMPORTEMENT

La corruption est le fait d'offrir, de donner ou de recevoir, ou d'accepter de donner ou de recevoir, une récompense ou un avantage indu, qu'il soit financier ou non financier, dans l'intention d'influencer le destinataire (ou une tierce personne) dans l'exercice de ses fonctions professionnelles d'une manière qui aide ATENOR à obtenir un avantage injuste. Est considéré comme un avantage déloyal le bénéfice auquel ATENOR et/ou ses partenaires commerciaux (c'est-à-dire les clients, fournisseurs, prestataires de services externes, intermédiaires, partenaires commerciaux ou autres personnes ou entités associées) n'ont clairement pas droit.

Il n'est pas nécessaire qu'un acte de corruption soit donné ou accepté, l'intention de donner un pot-de-vin est suffisante pour être considérée comme un pot-de-vin. La valeur, le bénéfice ou l'avantage offert ou reçu dans le cadre du pot-de-vin, peut prendre diverses formes. La nature ou la valeur de l'avantage n'est pas pertinente.

Il y a corruption lorsqu'une personne abuse de sa position de confiance pour obtenir un gain ou un avantage personnel (ou un gain ou un avantage pour une autre personne). Un comportement corrompu inclut également une conduite visant à obtenir une certaine forme d'avantage inapproprié pour ATENOR, directement ou indirectement.

La fraude est définie comme une activité malhonnête qui entraîne une perte financière réelle (ou potentielle) pour toute personne ou entité. Il s'agit du vol ou de l'utilisation inappropriée des ressources d'ATENOR et elle peut être commise par des collaborateurs ou des personnes extérieures à ATENOR. La fraude implique généralement l'utilisation de fausses déclarations, d'une conduite malhonnête ou trompeuse afin d'obtenir un avantage injuste sur une autre personne ou de causer un désavantage à ATENOR.

VIII.4. SUJETS SPÉCIFIQUES

VIII.4.1. Cadeaux et avantages

Offrir des cadeaux et l'hospitalité (notamment des repas, des voyages, des divertissements) est souvent considéré comme une forme de courtoisie et est fréquent dans les affaires courantes dans de nombreux pays. Par ailleurs, l'échange réciproque entre personnes de petits cadeaux pour marquer un événement particulier, à l'occasion d'une visite ou pour célébrer la fin de l'année est une coutume généralement acceptée et légitime. En échangeant de tels cadeaux, les personnes en relation d'affaires expriment leur appréciation mutuelle et leur souhait sous-jacent de maintenir leurs bonnes relations commerciales.

La réception et l'offre de cadeaux, d'avantages ou de divertissements sont autorisées, mais ne doivent pas être fastueuses ou excessives au point de faire office (ou de donner l'impression de faire office) de pot-de-vin, une incitation à faire des affaires ou une tentative d'influencer une décision commerciale.

Les cadeaux suivants ne doivent pas être offerts ou acceptés :

- Tout cadeau qui implique ou démontre un conflit ou une apparence de conflit entre l'intérêt personnel d'un collaborateur et sa responsabilité envers ATENOR et ses clients,
- Tout montant en espèces,
- Les cadeaux, avantages ou divertissements offerts dans le cadre d'un processus décisionnel tel qu'un appel d'offres ou l'attribution d'un marché public.

Un collaborateur qui se voit offrir un cadeau relevant des catégories ci-dessus doit signaler cette offre au Compliance Officer dans les plus brefs délais.

VIII.4.2. Lobbying

ATENOR est fière de sa conduite éthique et socialement responsable. ATENOR a l'obligation, au nom de ses investisseurs et de la communauté au sens large, d'apporter une contribution positive et constructive à l'élaboration des politiques et de participer au processus décisionnel politique. Par conséquent, ATENOR mène des activités légitimes de lobbying et d'information afin de promouvoir la législation, les réglementations et la politique gouvernementale, à la fois directement et indirectement par le biais d'associations sectorielles et des contributions politiques.

ATENOR n'autorise pas l'utilisation des ressources de la Société pour toute contribution ou don direct ou indirect, monétaire ou en nature, visant à soutenir des partis, mouvements, comités, organisations politiques et syndicats, ou leurs représentants et candidats. De telles contributions pourraient constituer des délits de corruption et, par conséquent, présenter un risque de responsabilité substantielle et causer un préjudice de réputation. Le risque découlant de ces contributions est que celles-ci pourraient être utilisées par ATENOR comme un moyen inapproprié de corruption pour conserver ou obtenir un avantage commercial tel que l'obtention d'un contrat ou d'un permis ou d'une licence.

VIII.4.3. Œuvres caritatives, bonnes causes et parrainage

ATENOR peut fournir des fonds ou d'autres formes de soutien à des organisations externes. Ces contributions ou dons peuvent être de nature monétaire, mais ils peuvent également prendre la forme de biens et de services. Dans le même esprit, ATENOR peut également s'impliquer dans le parrainage de certains événements, activités ou organisations. Par le biais du parrainage, ATENOR acquiert certains droits et avantages, généralement de nature publicitaire.

Le risque qui peut se présenter est que ces contributions, dons ou parrainages soient utilisés pour générer des avantages illicites ou pour dissimuler un acte de corruption ou une intention corrompue. Ces dépenses ou contributions peuvent créer des attentes ou être considérées comme une demande de contrepartie ou peuvent être utilisées comme un moyen de transférer certains avantages à une contrepartie corrompue.

ATENOR veillera à ce que les contributions ou les services dans le cadre des œuvres caritatives, des bonnes causes et du parrainage répondent au moins aux conditions suivantes :

- L'œuvre caritative soutenue n'a aucun lien avec la politique et n'équivaut pas à une contribution politique ;
- L'œuvre caritative soutenue n'a aucun rôle décisionnel ni d'influence sur les décisions d'achat ;
- Les contributions suivent la stratégie globale d'ATENOR en matière de responsabilité sociale ;
- Elle est transparente en ce qui concerne l'identité du bénéficiaire, le montant et le but auquel elle est destinée.

VIII.5. PRÉVENTION

Tous les collaborateurs, à tous les niveaux de la Société, jouent un rôle essentiel dans la prévention de la fraude, des pots-de-vin et de la corruption, notamment :

- En comprenant les responsabilités de leur poste ;
- En se familiarisant avec les procédures de travail correctes et en les respectant ;
- En sachant ce que sont la fraude, les pots-de-vin et la corruption ;
- En ayant conscience des stratégies mises en œuvre dans leurs domaines pour minimiser le risque de fraude, de pots-de-vin et de corruption ;
- En étant constamment vigilant quant aux risques de fraude, pots-de-vin et corruption ;
- En alertant les personnes responsables des vulnérabilités éventuelles ou perçues.

Tout au long de ses processus de surveillance et d'identification des risques, ATENOR s'assure que les collaborateurs sont conscients du rôle essentiel qu'ils jouent dans la démarche de prévention.

VIII.6. SURVEILLANCE ET CONFORMITÉ

ATENOR a mis en place un système de contrôle interne et de gestion des risques, comme l'exigent la législation sur les sociétés cotées et le Code belge de Gouvernance d'Entreprise. Par ailleurs, tous les collaborateurs sont ou seront tenus de confirmer qu'ils ont lu et compris la présente politique et qu'ils s'y conforment.

Les principales méthodes de lutte contre la fraude, les pots-de-vin et la corruption sont les suivantes :

- L'évaluation et l'appréciation permanentes tout au long des processus d'identification, de surveillance et de remédiation des risques, soutenues par des politiques dédiées si nécessaire ;
- Le développement et la maintenance des processus opérationnels et du cadre de contrôle interne ;
- Vérification des références et des antécédents pour la nomination des collaborateurs, des entrepreneurs et des prestataires de services ;
- Formation des collaborateurs à la sensibilisation et à l'identification de la fraude, des pots-de-vin et de la corruption ;
- Alerte des collaborateurs sur les vulnérabilités éventuelles ou perçues.

Il est possible que la présente politique ne couvre pas tous les cas de figure. En conséquence, les collaborateurs sont invités à demander conseil au Compliance Officer d'ATENOR.

IX. LANCEMENT D'ALERTE

IX.1. OBJET

En règle générale, les collaborateurs peuvent toujours adresser leurs préoccupations au Management d'ATENOR. Toutefois, certaines circonstances peuvent exiger la possibilité de signaler des irrégularités (potentielles) par le biais d'un canal de signalement garantissant la confidentialité, le retour d'information sur le signalement et la protection contre les représailles.

ATENOR a donc mis en place un canal d'information permettant de signaler en interne, de manière responsable et efficace, les irrégularités entrant dans le cadre de cette politique de lancement d'alerte.

La présente politique vise à encourager les personnes à signaler les irrégularités (potentielles) en interne et rapidement afin de prévenir ou de remédier à toute irrégularité pouvant mettre en péril les intérêts d'ATENOR et de ses parties prenantes.

Cette politique de lancement d'alerte est régie par le droit belge, sauf si des dispositions impératives d'autres pays prévalent.

IX.2. PORTÉE

IX.2.1. Qui peut utiliser le canal de signalement interne ?

Tout collaborateur d'ATENOR, tout membre du Conseil d'Administration ou de son Management peut (et est censé) utiliser le canal de signalement interne.

Les personnes externes à ATENOR, telles que les intérimaires, les prestataires de services, le personnel des contractants (et sous-traitants), les fournisseurs, etc. peuvent également utiliser le canal de signalement interne en cas d'irrégularités dans un contexte professionnel.

IX.2.2. Quel type d'irrégularités peuvent être signalées ?

Les signalements peuvent concerner des informations sur des infractions (potentielles) observées dans un contexte professionnel dans l'un ou l'autre des domaines suivants (ci-après dénommés collectivement « irrégularités ») :

- Les questions envisagées par la législation sur les dénonciations, c'est-à-dire les infractions aux lois et règlements concernant :
 - Les marchés publics ;
 - Les services, produits et marchés financiers, et la prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme ;
 - La sécurité et la conformité des produits ;
 - La sécurité des transports ;
 - La protection de l'environnement ;
 - La radioprotection et la sécurité nucléaire ;
 - La sécurité des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, la santé et le bien-être des animaux ;
 - La santé publique ;
 - La protection des consommateurs ;

- La protection de la vie privée et des données personnelles et la sécurité des réseaux et des systèmes d'information ;
- La fraude fiscale ;
- La fraude sociale ;
- Le marché intérieur de l'UE, y compris les règles relatives à la concurrence et aux aides publiques ; et/ou
- Une conduite réelle ou potentielle en conflit avec les normes éthiques qu'ATENOR défend et les procédures telles que la présente politique ou d'autres règles, procédures et normes adoptées par ATENOR.

La présente politique ne s'applique pas aux signalements pour lesquels une procédure légale spécifique et une protection sont en place, tels que les aspects psychosociaux au travail (par exemple, le harcèlement) et les plaintes de discrimination.

IX.3. PROCÉDURE

IX.3.1. Procédure de signalement

Les irrégularités peuvent être signalées par e-mail à compliance@atenor.eu.

Le rapport sera traité par le Compliance Officer et le Compliance Manager (ci-après, le « Responsable du Traitement du Rapport »).

Si le Responsable du Traitement du Rapport estime qu'il ne peut pas traiter un certain rapport, soit parce qu'il serait directement ou indirectement impliqué dans le rapport, soit pour tout autre motif raisonnable, il doit le signaler immédiatement au Président du Comité d'Audit. Le cas échéant et pour quelque raison que ce soit, le Président du Comité d'Audit ou le Responsable du Traitement du Rapport peut également désigner un Compliance Officer ad hoc.

L'auteur du signalement est invité à fournir les informations et documents spécifiques suivants (s'il ou si elle en dispose) :

- Les faits et documents qui prouvent l'irrégularité ;
- La nature de l'irrégularité ;
- Le cas échéant, le nom et la fonction de la personne accusée d'avoir commis une irrégularité ;
- La période durant laquelle l'irrégularité a eu lieu ; et
- Toute autre preuve de l'irrégularité et tout autre élément qui lui semble pertinent.

Les rapports anonymes ne seront en principe pas pris en compte, mais ATENOR se réserve le droit de les examiner de manière plus approfondie.

Le Responsable du Traitement du Rapport doit, dès réception d'un rapport, informer le Président du Comité d'Audit et l'Administrateur Délégué de la nature du rapport, sans divulguer le nom de l'auteur du signalement. Si le Président du Comité d'Audit ou l'Administrateur Délégué est impliqué dans le rapport, le Responsable du traitement du Rapport en informe le Président du Conseil d'Administration.

IX.3.2. Traitement

Le Responsable du Traitement du Rapport enquête sur le rapport :

- **De manière totalement impartiale** : Le Responsable du Traitement du Rapport a le droit d'entendre des personnes et des témoins ou de faire appel à des autorités indépendantes internes ou externes pour la vérification de certaines informations.

- **De manière confidentielle** (pendant le traitement du rapport) : L'irrégularité signalée sera traitée avec la plus grande confidentialité (en respectant l'identité de l'auteur du signalement ainsi que de la personne au sujet de laquelle l'irrégularité a été signalée). Le Responsable du Traitement du Rapport est tenu de maintenir la confidentialité, sauf si des mesures de précaution doivent être prises immédiatement (pour empêcher la destruction de preuves). Le Responsable du Traitement du Rapport n'est plus tenu à la confidentialité à l'égard de l'auteur du signalement si celui-ci/celle-ci rompt lui-même/elle-même la confidentialité en violation de cette procédure interne.
- **De manière discrète** : ATENOR estime que la discrétion est impérative dans le traitement d'informations aussi sensibles.
- **En toute autonomie et indépendance** sans recevoir d'instructions d'autrui : ATENOR est d'avis qu'une personne enquêtant sur de tels éléments doit être libre de toute interférence dans l'évaluation des informations déposées et de la situation globale.

Après avoir enquêté sur le rapport, le Responsable du Traitement du Rapport soumettra au Conseil d'Administration une évaluation (avec une description détaillée de ses conclusions et de tous les documents justificatifs) indiquant si, à son avis, le rapport est fondé ou non fondé.

Si le rapport concerne un Administrateur, l'Administrateur concerné quittera la réunion du Conseil d'Administration au moment où le rapport sera délibéré.

IX.3.3. Conséquences

Si un rapport s'avère :

- **Fondé** : Si un signalement s'avère fondé, ATENOR fera tout ce qui est raisonnablement possible pour traiter et remédier aux irrégularités constatées. ATENOR informera la personne qui a commis l'irrégularité des mesures qu'ATENOR envisage de prendre à la suite de l'irrégularité. ATENOR informera l'auteur du signalement du résultat de l'enquête (en particulier de la validité du rapport et des mesures à prendre) après avoir entendu la personne qui a commis l'irrégularité et après avoir pris une décision concernant les mesures à prendre.
- **Non fondé** : Si un signalement s'avère infondé, l'enquête prend fin. ATENOR informera la personne au sujet de laquelle l'irrégularité a été signalée de la nature infondée du rapport. ATENOR informera l'auteur du signalement du résultat de l'enquête (notamment du caractère infondé du signalement) et des mesures qu'elle envisage de prendre à la suite du signalement infondé.

IX.4. ENGAGEMENTS

IX.4.1. Engagements vis-à-vis de l'auteur du signalement

L'auteur du signalement sera tenu informé des suites données à son signalement selon les modalités suivantes :

- Accusé de réception du signalement dans les 7 jours de la réception de celui-ci; et
- Retour d'information sur le signalement dans un délai maximum de 3 mois de la réception du signalement.

Pendant et après le traitement du signalement, le Responsable du Traitement du Rapport ne peut pas divulguer l'identité de l'auteur du signalement, ni les éléments permettant de découvrir son identité, sauf en cas d'absolue nécessité dans le cadre de l'enquête et/ou pour remédier à l'irrégularité. En tout état de cause, cela ne se fait jamais sans le consentement préalable de l'auteur du signalement. Il est également attendu de l'auteur du signalement qu'il/elle traite la soumission et le traitement de son

signalement de manière strictement confidentielle et qu'il/elle s'abstienne de diffuser des informations à son sujet.

ATENOR garantit également qu'une personne qui signale une irrégularité de bonne foi ne subira en aucun cas une quelconque conséquence négative découlant d'un tel signalement ou en rapport avec celui-ci. Ainsi, aucune plainte civile, pénale ou disciplinaire ne peut être déposée, et aucune sanction professionnelle ne peut être imposée en raison du signalement. L'auteur du signalement n'est pas non plus considéré comme enfreignant une quelconque convention, ou une quelconque limitation de divulgation ou de communication d'informations imposée par la loi ou les règlements, et ne peut être tenu pour responsable de quelque manière que ce soit de la communication de ces informations. Le fait qu'il puisse apparaître que le signalement n'est pas fondé après l'enquête sur l'irrégularité alléguée n'est pas pertinent.

Les mesures de protection et de soutien prévues par la loi s'appliqueront à la personne qui signale une irrégularité de bonne foi ainsi qu'à toute autre personne protégée (facilitateurs et personnes physiques et morales liées).

De plus amples informations et une assistance concernant les mesures de protection et de soutien prévues par la loi belge peuvent être obtenues auprès de l'Institut Fédéral pour la Protection et la Promotion des Droits Humains : <https://institutfederaldroitshumains.be>.

La protection susmentionnée n'est pas garantie à la personne qui soumet un rapport de mauvaise foi (c'est-à-dire si une personne fait volontairement de fausses déclarations, participe elle-même à l'irrégularité, soumet un rapport manifestement infondé ou soumet un tel rapport avec une intention frivole ou malveillante).

IX.4.2. Engagements vis-à-vis de la personne faisant l'objet du signalement

Le Responsable du Traitement du Rapport informe la personne au sujet de laquelle l'irrégularité a été signalée de l'existence du rapport en temps utile. En particulier, le Responsable du Traitement du Rapport fournit les informations suivantes :

- Les faits allégués ;
- Les services internes ou externes auxquels les détails du rapport ou le résultat de l'enquête peuvent être communiqués ; et
- La manière dont la personne peut exercer ses droits.

ATENOR se réserve toutefois le droit de différer cette notification dans des circonstances exceptionnelles et/ou dans l'intérêt de l'enquête (par exemple, si cela peut entraîner la destruction ou la manipulation des preuves nécessaires).

IX.5. TRAITEMENT DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL ET DROITS DES PERSONNES CONCERNÉES

Tout traitement de données à caractère personnel sera conforme au Règlement européen (UE) 2016/679 et aux dispositions légales des pays concernés. La politique RGPD d'ATENOR sera applicable aux signalements dans le cadre de la présente politique de lancement d'alerte.

IX.6. REGISTRE

ATENOR tient un registre de chaque signalement reçu. Seuls le Compliance Officer, le Compliance Manager, le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité d'Audit ont accès au

registre des signalements faits. Les rapports sont conservés pendant la durée de la relation contractuelle entre l'auteur du signalement et ATENOR.