



Charte de Gouvernance d'Entreprise KBC Ancora

Cette version française est une traduction du texte original en néerlandais. En cas de divergences ou d'interprétations différentes, seul le texte en néerlandais fait foi.

Version du 1^{er} juillet 2020

Table des matières

I. Mot du président du Conseil d'Administration et des administrateurs délégués de l'administrateur statutaire	4
II. Structure de gouvernance de KBC Ancora	6
III. Actionnaires de KBC Ancora	8
1. Structure d'actionnariat et de contrôle	8
2. Principaux actionnaires et administrateur statutaire	8
3. Ordre du jour des assemblées d'actionnaires	8
IV. Règlement interne du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion	10
1. Composition	10
2. Rôle, responsabilité et attributions	13
3. Rôle du président	15
4. Fonctionnement	15
4.1. Réunions du Conseil d'Administration	15
4.2. Présidence	16
4.3. Secrétaire	16
4.4. Comités spécialisés	17
4.5. Evaluation du Conseil, de ses administrateurs et de ses comités	17
5. Règles de conduite	18
V. Règlements internes des comités constitués au sein du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion	20
A. Règlement interne du Comité audit	20
1. Composition	20
2. Compétences	20
2.1. Rôle du Comité audit	20
2.2. Tâches du Comité audit	20
3. Fonctionnement	23
3.1. Réunions	23
3.2. Présence et/ou devoir d'information de tiers pertinents	24
3.3. Conflits d'intérêts	24
3.4. Procès-verbal et rapportage	25
3.5. Interaction Conseil d'Administration - Comité audit	25
3.6. Evaluation du fonctionnement du Comité audit	26
B. Règlement interne du Comité nominations	27
1. Composition	27
2. Attributions	27
3. Fonctionnement	28
C. Règlement interne du Comité rémunérations	30
1. Composition	30
2. Attributions	30
3. Fonctionnement	30
VI. Règlement interne du Comité de gestion journalière	32
1. Composition	32
2. Rôle, responsabilité et attributions	32
3. Fonctionnement	33
3.1. Réunions du Comité de gestion journalière	33
3.2. Rapport au Conseil d'Administration	34
4. Règles de conduite	34

VII. Règles de conduite en matière de conflits d'intérêts	35
1. Généralités	35
2. Conflit d'intérêts possible d'Almanora Société de gestion en tant qu'administrateur statutaire	35
3. Conflit d'intérêts possible entre KBC Ancora et une société liée, à l'exception de ses filiales	36
4. Conflit d'intérêts possible d'un administrateur d'Almanora Société de gestion	37
5. Conflit d'intérêts possible d'un membre du Comité de gestion journalière d'Almanora Société de gestion	38
VIII. Règles de conduite en vue d'éviter les abus de marché	39
Introduction.....	39
1. Périodes interdites.....	40
2. Recommandation générale.....	40
3. Listes des initiés.....	41
4. Compliance officer.....	41
5. Obligation de déclaration.....	42
Annexe 1 : Glossaire.....	43
Annexe 2 : Composition du Conseil d'Administration d'Almanora Société de gestion le 1 ^{er} juillet 2020	46

* * * * *

I. Mot du président du Conseil d'Administration et des administrateurs délégués de l'administrateur statutaire

La Charte de gouvernance d'entreprise de KBC Ancora a été rédigée conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code de Gouvernance d'Entreprise »).

Dans cette Charte, KBC Ancora décrit les lignes directrices de sa politique de gouvernance d'entreprise.

La Charte est actualisée régulièrement en fonction des modifications de la politique de gouvernance d'entreprise et de la réglementation en la matière ; elle est complétée, dans le rapport annuel, des informations relatives à son application pratique lors d'un exercice déterminé, en ce compris les raisons de l'éventuel non-respect des dispositions du Code de Gouvernance d'Entreprise.

Les modifications importantes de la Charte sont commentées dans la Déclaration en matière de bonne gouvernance reprise dans le rapport annuel. La Charte a été actualisée pour la dernière fois le 26 juin 2020, avec prise d'effet le 1^{er} juillet 2020.

Les Principes du Code de gouvernance d'entreprise sont appliqués intégralement.

Dans les cas exceptionnels où la société décide de diverger de Dispositions du Code de Gouvernance d'Entreprise, ces divergences font l'objet d'un commentaire. Il n'est divergé qu'à quelques Dispositions.

En dérogation aux principes 2.13, 4.1 et 4.21 du Code de Gouvernance d'Entreprise, le Comité nominations d'Almancora Société de gestion peut faire directement (i.e. sans l'intervention du Conseil d'Administration) des propositions à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion concernant la nomination d'administrateurs A, B et C. La compétence de présentation directe de candidats par le Comité nominations offre en effet la meilleure garantie d'une politique indépendante de proposition de candidats, tenant compte uniquement de l'intérêt de KBC Ancora.

Par ailleurs, les membres du Comité de gestion journalière, par dérogation aux Dispositions 7.7 en 7.8 du Code de Gouvernance d'Entreprise, ne perçoivent pas de rémunération variable pour leurs fonctions effectives et permanentes au sein de KBC Ancora et les administrateurs exécutifs et non exécutifs, par dérogation à la Disposition 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise, ne perçoivent pas de rémunération sous la forme d'actions de la société. Enfin, les membres du Comité de gestion journalière, par dérogation à la Disposition 7.9 du Code de Gouvernance d'Entreprise, ne sont pas tenus de conserver un nombre minimum d'actions de la société.

Tout comme les statuts de KBC Ancora et d'Almancora Société de gestion, la Charte de Gouvernance d'Entreprise de KBC Ancora peut être consultée sur le site web www.kbcancora.be.

Franky Depickere
Administrateur délégué et
représentant permanent
d'Almanora Société de gestion,
Administrateur statutaire

Herman Vandaele
Président du Conseil d'Administration
d'Almanora Société de gestion,
Administrateur statutaire

Katlijn Callewaert
Administrateur délégué
d'Almanora Société de gestion,
Administrateur statutaire

II. Structure de gouvernance de KBC Ancora

KBC Ancora elle-même n'a pas de Conseil d'Administration, mais est gérée par un administrateur statutaire, Almancora Société de gestion SA, qui est gérée à son tour par un Conseil d'Administration composé de manière équilibrée.

KBC Ancora souhaite donner à ses actionnaires et autres parties prenantes une vue d'ensemble claire de sa structure et de son fonctionnement, par une application transparente du Code de Gouvernance d'Entreprise au niveau du Conseil d'Administration de son administrateur statutaire.

L'administrateur statutaire est responsable de manière illimitée pour les dettes de KBC Ancora qui datent d'avant sa transformation d'une société en commandite par actions en société anonyme. Cette transformation d'une société en commandite par actions en société anonyme a été approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 octobre 2019, avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2020.

En vertu des statuts de KBC Ancora, les résolutions visant à effectuer des distributions aux actionnaires et les résolutions visant à modifier les statuts ne prennent effet que moyennant l'accord de l'administrateur statutaire.

L'administrateur statutaire a été désigné pour une durée indéterminée dans les statuts. Il ne peut être mis fin à son mandat que dans des cas exceptionnels. L'administrateur statutaire lui-même peut cependant démissionner sans que l'Assemblée Générale doive donner son accord.

Almancora Société de gestion est, en tant qu'administrateur statutaire, compétente pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration exerce ses compétences tant dans le cadre de la gestion d'Almancora Société de gestion elle-même que de la gestion de KBC Ancora, compte tenu de la qualité d'Almancora Société de gestion d'administrateur statutaire de KBC Ancora, le tout conformément aux dispositions statutaires respectives. Le cas échéant, le Conseil d'Administration tient également compte de l'accord de partage des coûts entre Cera et KBC Ancora.

Par Conseil d'Administration, il convient par conséquent d'entendre, dans la présente Charte de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.

La composition, les attributions et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont décrits dans le règlement interne du Conseil d'Administration (titre IV).

Le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité audit, un Comité nominations et un Comité rémunérations. Le Comité audit et le Comité rémunérations ont une fonction purement consultative vis-à-vis du Conseil d'Administration ; le Comité nominations dispose d'une compétence directe de proposition de candidats administrateurs à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion, sans intervention du Conseil d'Administration. Le Comité nominations étant composé en majorité d'administrateurs indépendants et non exécutifs (les administrateurs C), la proposition directe de candidats administrateurs offre la meilleure garantie d'une politique indépendante de proposition de candidats, tenant compte uniquement de l'intérêt de KBC Ancora.

La composition, les attributions et le fonctionnement des comités sont décrits dans leurs règlements internes respectifs (titre V).

En exécution de l'article 16 des statuts d'Almancora Société de gestion, le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion a délégué la gestion journalière de KBC Ancora à deux administrateurs délégués, qui constituent conjointement le Comité de gestion journalière.

La composition, les attributions et le fonctionnement du Comité de gestion journalière sont décrits dans le règlement interne du Comité de gestion journalière (titre VI).

* * * * *

III. Actionnaires de KBC Ancora

1. Structure d'actionariat et de contrôle

KBC Ancora est contrôlée par Cera. Jusqu'au 12 janvier 2001, KBC Ancora était une filiale à quasiment 100 % de Cera. Entre le 13 janvier 2001 et le 14 juin 2007, Cera attribuait (à titre de part de retrait) trois actions Almancora pour toute part coopérative D avec laquelle les sociétaires de Cera démissionnaient. Depuis le 15 juin 2007, ce sont 4,2 (quatre virgule deux) actions KBC Ancora qui sont attribuées par part D. De cette manière, la participation de Cera dans KBC Ancora diminue en principe progressivement. D'un autre côté, Cera peut acheter et vendre des actions KBC Ancora en Bourse, dans le cadre de sa politique d'investissement. Au 31 décembre 2019, la participation de Cera dans KBC Ancora était de 51,62 %.

En plus des seuils légaux de notification des participations significatives (5 % ou multiples de 5), KBC Ancora a prévu dans ses statuts des seuils de notification de 1 % et de 3 %.

2. Principaux actionnaires et administrateur statutaire

Cera SC

Cera SC est une société coopérative, qui compte environ 400.000 sociétaires.

En compagnie de Cera, de MRBB et des Autres Actionnaires Stables ('AVA'), KBC Ancora assure la stabilité de l'actionariat de KBC Groupe SA. A cet effet, une convention d'actionnaires a été conclue. KBC Ancora et Cera agissent comme une seule et même partie en ce qui concerne les droits et obligations découlant de cette convention d'actionnaires.

Par ailleurs, Almancora Société de gestion (administrateur statutaire de KBC Ancora) et Cera Société de gestion (administrateur statutaire de Cera) ont les mêmes administrateurs délégués (administrateurs A) et les administrateurs B d'Almancora Société de gestion sont élus parmi les administrateurs B de Cera Ancora, qui sont également administrateurs B de Cera Société de gestion.

Enfin, KBC Ancora et Cera ont conclu un accord de partage des coûts en vue d'optimiser les coûts de fonctionnement des deux parties.

Almancora Société de gestion SA

KBC Ancora est administrée par un administrateur statutaire unique, Almancora Société de gestion. Les résolutions visant à effectuer des distributions aux actionnaires, les résolutions visant à modifier les statuts et les résolutions visant à révoquer l'administrateur statutaire ne prennent effet que moyennant l'accord de l'administrateur statutaire

3. Ordre du jour des assemblées d'actionnaires

Des actionnaires représentant seuls ou ensemble minimum 3 % du capital social peuvent requérir l'inscription de sujets à traiter à l'ordre du jour de toute Assemblée Générale ainsi que déposer des propositions de décisions conformément aux

dispositions du Code des sociétés et des associations. Ce droit ne vaut pas pour une Assemblée Générale suivant une assemblée de carence.

La société doit recevoir cette demande au plus tard le 22^e jour précédant l'Assemblée Générale. Les demandes doivent être formulées par écrit (par lettre envoyée par la poste ou par courriel). KBC Ancora confirme la réception des demandes dans un délai de quarante-huit heures à compter de la date de réception.

Le cas échéant, KBC Ancora publie l'ordre du jour, complété des sujets à traiter additionnels et/ou des propositions de décisions y afférentes au plus tard le quinzième jour précédant l'Assemblée Générale. Cet ordre du jour sera publié de la même manière que lors de la première convocation.

Conformément à l'article 20 des statuts de KBC Ancora, l'administrateur statutaire convoquera en outre dans les trois semaines une Assemblée Générale sur demande écrite d'actionnaires représentant ensemble un dixième du capital. Dans ce cas, les actionnaires concernés doivent mentionner l'ordre du jour, ainsi que les propositions de décision dans leur demande.

* * * * *

IV. Règlement interne du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion

1. Composition

KBC Ancora SA est administrée par un administrateur statutaire unique, Almancora Société de gestion SA. Les Principes de Gouvernance d'Entreprise sont appliqués au niveau du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.

Aussi longtemps qu'Almancora Société de gestion exerce le mandat d'administrateur statutaire de KBC Ancora, son Conseil d'Administration doit compter au moins neuf membres et être composé comme suit : au moins deux administrateurs A, au moins quatre administrateurs B et au moins trois administrateurs C.

- Les administrateurs A sont des administrateurs exécutifs.
- Les administrateurs B sont des administrateurs non exécutifs membres des organes de concertation au sein de Cera Ancora et pour autant que cette dernière ne s'oppose pas à leur candidature. Ces administrateurs personnifient le lien institutionnel entre KBC Ancora et Cera, tel que précisé également dans la description de l'objet de KBC Ancora.
- Les administrateurs C sont des administrateurs indépendants, non exécutifs.

La composition du Conseil d'Administration est fixée de façon à rassembler suffisamment de compétences dans les domaines d'activité de la société ainsi qu'une variété suffisante de compétences, d'expériences, d'âges et de genres.

Les administrateurs A et C doivent toujours constituer ensemble la majorité au sein du Conseil d'Administration.

Les administrateurs B et C ne peuvent exercer plus de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse. D'éventuels changements dans leurs autres engagements significatifs ainsi que de nouveaux engagements en-dehors du Groupe Cera doivent être communiqués en temps utile au président du Conseil d'Administration.

On peut être nommé administrateur A, B ou C uniquement sur proposition du Comité nominations d'Almancora Société de gestion. Au sein de ce Comité nominations, la majorité est toujours détenue par les administrateurs C. Lors de la proposition de candidats, le Comité nominations accorde une attention à la diversité des compétences, des expériences, des âges et des genres, ainsi qu'à la complémentarité au niveau de l'expertise, des compétences et de l'expérience.

Conformément au critère général d'indépendance de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations, les administrateurs sont considérés comme indépendants s'ils n'entretiennent pas avec la société ou un actionnaire important de celle-ci de relation qui soit de nature à mettre leur indépendance en péril. Un administrateur indépendant qui remplit les critères spécifiques d'indépendance de la disposition 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise est également supposé remplir le critère général de l'article 7:87 du Code des sociétés et des associations, jusqu'à preuve du contraire.

Le Conseil d'Administration peut présenter à l'Assemblée Générale la candidature d'un administrateur indépendant qui ne remplit pas les critères spécifiques d'indépendance de la disposition 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise. Dans ce cas, il doit exposer les motifs qui le conduisent à considérer que le candidat est effectivement indépendant au sens du critère général d'indépendance.

Les critères spécifiques d'indépendance de la disposition 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise sont les suivants :

1. ne pas être un manager exécutif, ni exercer une fonction de délégué à la gestion journalière au sein de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, et ne pas avoir occupé un tel poste durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste ;
2. ne pas avoir servi plus de douze ans en durée cumulée en tant qu'administrateur non exécutif ;
3. ne pas avoir fait partie du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci, durant une période de trois ans précédant la nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste ;
4. ne pas recevoir, ou avoir reçu durant leur mandat ou durant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou un autre avantage important de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou d'une personne liée à celle-ci, en dehors des honoraires éventuellement perçus comme administrateur non exécutif ;
5.
 - a. ne pas détenir lors de la nomination, directement ou indirectement, seul ou de concert, des actions représentant globalement un dixième ou plus du capital de la société ou bien un dixième ou plus des droits de vote dans la société ;
 - b. ne pas avoir été désigné, en aucune manière, par un actionnaire remplissant les conditions du point (a) ;
6. ne pas entretenir, ou avoir entretenu au cours de l'année précédant la nomination, de relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci, soit directement en tant que partenaire, actionnaire, membre du conseil, membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie) d'une société ou personne qui entretient une telle relation ;
7. ne pas être, ou avoir été au cours des trois ans précédant la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédant la nomination ;
8. ne pas être un manager exécutif d'une autre société dans laquelle un manager exécutif de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas entretenir d'autres liens importants avec des administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;

9. ne pas avoir, dans la société ou une société ou une personne liée à celle-ci, de conjoint, de cohabitant légal ou d'allié jusqu'au deuxième degré, qui exerce un mandat d'administrateur, de manager exécutif, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction (selon la définition de l'article 19, 2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories 1. à 8. ci-dessus, et, ce, en ce qui concerne le point 2., depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.

Un mandat d'administrateur A peut être renouvelé sans limites et prend en tout cas fin de plein droit au moment où l'administrateur atteint l'âge légal de la retraite.

Un mandat d'administrateur B prend en tout cas fin de plein droit après l'Assemblée Générale de la seizième année de mandat ou après l'Assemblée Générale de l'année suivant l'année pendant laquelle l'administrateur/le représentant permanent de la personne morale-administrateur a atteint l'âge de septante (70) ans.

Un mandat d'administrateur C prend en tout cas fin de plein droit après l'Assemblée Générale de la douzième année de mandat ou après l'Assemblée Générale de l'année suivant l'année pendant laquelle l'administrateur/le représentant permanent de la personne morale-administrateur a atteint l'âge de septante (70) ans.

Lors d'une prolongation au sein de la même catégorie d'administrateurs, un administrateur peut être, à l'expiration de son mandat, nommé à nouveau une ou plusieurs fois, mais uniquement pour une (des) période(s) de mandat consécutive(s).

Dans le cas où un mandat peut être exercé au sein d'une autre catégorie d'administrateurs, éventuellement après une période de viduité de deux (2) ans, il y a lieu, en vue de la détermination de la durée totale maximale du mandat, de tenir compte des années d'exercice du mandat dans les deux catégories.

En cas de vacance d'un ou de plusieurs postes d'administrateur, les administrateurs restants de la même catégorie ont le droit de coopter un nouvel administrateur parmi les candidats présentés par le Comité nominations. Le mandat de l'administrateur coopté doit être confirmé par la première Assemblée Générale qui suit.

Le président du Conseil d'Administration est toujours élu parmi les administrateurs B et C. Jusqu'à présent, c'est à chaque fois un administrateur C qui a été choisi comme président du Conseil d'Administration. Le président est désigné sur la base de son professionnalisme, son indépendance d'esprit, ses capacités de coaching, sa capacité à parvenir à un consensus et ses compétences en communication et en gestion de réunions.

Le Conseil d'Administration peut désigner un vice-président, également parmi les administrateurs B et C. Sa principale tâche consiste à remplacer le président lorsque ce dernier est absent ou a un conflit d'intérêts.

Annexe 2: Composition du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion au 1^{er} juillet 2020.

2. Rôle, responsabilité et attributions

Almancora Société de gestion exerce le mandat d'administrateur statutaire de la société anonyme KBC Ancora.

Le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion est compétent pour accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la société.

Le Conseil d'Administration a pour objectif une création de valeur durable par la société, à travers la définition de la stratégie de la société, la mise en place d'un leadership efficace, responsable et respectueux de l'éthique et la supervision des prestations de la société. Pour rechercher la création de valeur durable, le conseil élabore une approche inclusive, qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et ceux des autres parties prenantes.

Dans le cadre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de KBC Ancora, Almancora Société de gestion doit en outre rester particulièrement attentive à l'objet de KBC Ancora, qui est axé sur la conservation et la gestion d'une participation dans la société anonyme KBC Groupe, compte tenu de la poursuite, au sein du Groupe KBC, des anciennes activités bancaires du Groupe CERA, ou dans toute société et/ou groupe de sociétés qui en constitue le prolongement afin de réaliser et de conforter l'ancrage de KBC Groupe, en collaboration avec la société coopérative Cera.

Le Conseil d'Administration assume toutes tâches pour lesquelles il est compétent en vertu de la loi ou des statuts ; ses principales tâches sont :

- Le Conseil d'Administration décide de la stratégie à moyen et long terme de la société, qui est basée sur les propositions du Comité de gestion journalière, et évalue régulièrement cette stratégie. Le Conseil d'Administration décide également des valeurs de la société et l'orientation de sa politique, compte tenu de la concertation entre KBC Ancora et Cera ;
- Le Conseil d'Administration approuve les plans opérationnels et les principales politiques que le Comité de gestion journalière élabore pour mettre en œuvre la stratégie de la société telle qu'elle a été approuvée ;
- Le Conseil s'assure que la culture de la société soutient l'application de sa stratégie, et promeut un comportement éthique et responsable ;
- Le Conseil d'Administration évalue le niveau de risques que la société accepte de prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques ;
- Le Conseil d'Administration s'assure qu'un plan de succession des membres du Comité de gestion journalière est en place et revoit ledit plan périodiquement ;
- Le Conseil d'Administration approuve un cadre de contrôle interne et de gestion des risques et en évalue l'implémentation ;
- Le Conseil d'Administration examine l'existence et le fonctionnement du système de contrôle interne ;
- Le Conseil d'Administration délègue la gestion journalière de la société à un ou plusieurs administrateurs délégués, qui constituent conjointement le Comité de gestion journalière de la société, et détermine leurs attributions et obligations ;
- Le Conseil d'Administration évalue chaque année les performances des membres du Comité de gestion journalière et l'atteinte des objectifs stratégiques de la société par rapport aux mesures et aux cibles convenues ;

- Le Conseil d'Administration désigne les membres du Comité audit, du Comité nominations et du Comité rémunérations et évalue l'efficacité de ces comités ;
- Le Conseil d'Administration évalue régulièrement son fonctionnement ainsi que les prestations des administrateurs individuels ;
- Le Conseil d'Administration contrôle les activités du commissaire ;
- Le Conseil d'Administration veille à l'intégrité et à la publication ponctuelle des comptes annuels ainsi que des autres informations financières et non financières aux actionnaires et aux actionnaires potentiels ;
- Le Conseil d'Administration fait des propositions à l'Assemblée Générale (Extraordinaire) de KBC Ancora dans toutes les matières réservées à l'Assemblée Générale (Extraordinaire), comme les modifications des statuts, le renouvellement du mandat du commissaire...
- Le Conseil d'Administration est responsable de la structure de Gouvernance d'Entreprise de KBC Ancora et du respect du Code de Gouvernance d'Entreprise ;
- Le Conseil d'Administration rédige un rapport de rémunération qui constitue un élément spécifique de la Déclaration en matière de bonne gouvernance reprise dans le rapport annuel ;
- Le Conseil d'Administration ambitionne une communication ouverte avec ses actionnaires et les actionnaires potentiels et, dans ce cadre, tente de créer un dialogue effectif avec les actionnaires de contrôle ainsi qu'avec les actionnaires minoritaires. Il est rendu compte dudit dialogue au Conseil d'Administration au moins une fois par an ;
- Le Conseil d'Administration encourage les actionnaires à participer à l'Assemblée Générale ;
- Le Conseil d'Administration évalue au moins une fois tous les cinq ans si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée. Si ce n'est pas le cas, il propose une nouvelle structure de gouvernance à l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration exerce ces compétences tant au niveau de la gestion d'Almancora Société de gestion elle-même qu'au niveau de l'administration de KBC Ancora, compte tenu de la qualité d'Almancora Société de gestion d'administrateur statutaire de KBC Ancora, le tout conformément aux dispositions statutaires respectives. Le cas échéant, le Conseil d'Administration tient également compte de l'accord de partage des coûts entre Cera et KBC Ancora.

Le Conseil d'Administration est également habilité, compte tenu de la qualité d'Almancora Société de gestion d'administrateur statutaire de KBC Ancora, de se concerter et de coopérer avec Cera dans le cadre de leur objectif similaire d'ancrage.

Almancora Société de gestion est tenue d'exercer personnellement son mandat d'administrateur statutaire. Toutefois, le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion a, comme prévu par les statuts de KBC Ancora, délégué la gestion journalière de KBC Ancora et la mise en œuvre des décisions prises par l'administrateur statutaire, à deux administrateurs délégués, qui constituent conjointement le Comité de gestion journalière.

Les relations entre les administrateurs et les membres du Comité de gestion journalière sont transparentes. Le président du Conseil d'Administration en est toujours informé.

Le Conseil d'Administration s'assure de la mise en place d'un processus de surveillance de la conformité de la société avec les lois et les réglementations, ainsi que de l'application des directives internes s'y rapportant.

Le Conseil d'Administration approuve le code de conduite de KBC Ancora et veille à ce que le respect de ce code de conduite soit contrôlé au moins une fois par an.

3. Rôle du président

Les principales tâches du président sont les suivantes :

- préparer les réunions du Conseil d'Administration ;
- établir l'ordre du jour sur proposition des membres du Comité de gestion journalière et en concertation avec le secrétaire de la société ;
- veiller à ce que les administrateurs reçoivent avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci, des informations précises, concises, claires et opportunes afin qu'ils puissent contribuer aux discussions de façon informée et en connaissance de cause ;
- présider les réunions du Conseil d'Administration et diriger les débats ;
- contrôler le déroulement correct des procédures du Conseil d'Administration ;
- effectuer le suivi de la mise en œuvre des décisions prises et faire rapport à ce sujet au Conseil d'Administration ; veiller à une formation initiale adéquate des nouveaux membres du Conseil d'Administration¹ ;
- mener le processus de nomination des administrateurs en concertation avec le Comité nominations ;
- soutenir les administrateurs délégués et leur donner des avis, et veiller à un dialogue permanent entre les administrateurs délégués et les administrateurs non exécutifs ;
- présider l'Assemblée Générale et veiller à ce qu'il soit répondu aux questions pertinentes des actionnaires² ;
- veiller à une communication efficace avec les actionnaires et veiller également à ce que les administrateurs comprennent les vues des actionnaires et des autres parties prenantes importantes ;
- si nécessaire, faire office de point de contact pour les administrateurs et les membres du personnel si ceux-ci souhaitent, en toute confiance, exprimer leur inquiétude quant à d'éventuelles irrégularités en matière de rapportage financier ou dans toutes autres matières.

4. Fonctionnement

4.1. Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est un organe collégial. Le Conseil d'Administration est convoqué par le président, un vice-président, un administrateur délégué ou deux administrateurs, au moins trois jours avant la réunion.

La convocation se fait valablement par lettre, e-mail ou tout autre support d'information. Une convocation par téléphone est également valable.

¹ Si un administrateur nouvellement nommé devient également membre d'un comité, la formation initiale comprend également la description du rôle spécifique et des tâches de ce comité, ainsi que toute autre information relative au rôle spécifique de ce comité.

² L'Assemblée Générale de KBC Ancora étant présidée par une personne morale, le représentant permanent de l'administrateur statutaire donne dans la pratique procuration au président du Conseil d'Administration de l'administrateur statutaire pour présider l'Assemblée Générale de KBC Ancora.

Le Conseil d'Administration se réunit en principe tous les mois, hormis au mois de juillet. Par ailleurs, le Conseil d'Administration se réunit chaque fois qu'il l'estime nécessaire ou utile pour son fonctionnement.

Hormis les cas d'extrême urgence, l'ordre du jour de la réunion est transmis au minimum trois jours civils avant la réunion à tous les membres du Conseil d'Administration. Chaque point de l'ordre du jour est accompagné du plus possible d'explications écrites et informations complémentaires. Les pièces jointes mentionnent toujours si elles sont transmises à titre d'information, en vue d'une délibération ou d'une prise de décisions.

Sauf en cas de force majeure, le Conseil d'Administration ne peut délibérer et décider valablement que si au moins la moitié des administrateurs A, B et C sont présents ou représentés. Si cette condition n'est pas remplie, un nouveau Conseil peut être convoqué, qui délibérera et décidera valablement sur les points qui figuraient à l'ordre du jour de la précédente réunion, à condition qu'un administrateur au moins de chaque catégorie soit présent ou représenté.

Les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime de tous les administrateurs exprimé par écrit. Dans le but de pouvoir organiser des réunions entre différents participants qui sont géographiquement éloignés les uns des autres, tout administrateur peut, par n'importe quel moyen de télécommunication ou vidéoconférence, participer aux délibérations du Conseil d'Administration et voter.

Chaque décision du Conseil d'Administration est prise à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés. Les abstentions ne sont prises en compte ni dans le numérateur ni dans le dénominateur. En cas de partage des voix, la proposition est rejetée. Les votes concernant des personnes sont toujours secrets.

Tout administrateur peut, soit par écrit - lettre ou courrier électronique - soit de manière électronique avec signature électronique, donner procuration à un autre membre du Conseil d'Administration pour se faire représenter à l'occasion d'une réunion bien définie. Un administrateur ne peut toutefois représenter qu'un seul autre administrateur.

Les réunions du Conseil d'Administration font l'objet d'un procès-verbal, qui résume les discussions, précise les décisions prises et indique, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

4.2. Présidence

Les réunions du Conseil sont menées par le président du Conseil d'Administration ou, en l'absence de ce dernier, par le vice-président ou, s'il y en a plusieurs, par le vice-président le plus âgé présent.

4.3. Secrétaire

Le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion désigne un secrétaire de la société, qui ne doit pas être administrateur.

Le Conseil d'Administration vérifie que le secrétaire de la société dispose des compétences et des connaissances voulues en matière de gouvernance.

Le secrétaire est présent aux réunions du Conseil d'Administration et en rédige les procès-verbaux.

Le secrétaire soutient le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion, les comités et les membres individuels du Conseil d'Administration.

Sous le contrôle du président du Conseil d'Administration, le secrétaire est également chargé de faciliter la formation initiale et d'aider au développement professionnel des administrateurs.

A la requête du Conseil d'Administration ou de son président, le secrétaire fait rapport au Conseil sur la manière avec laquelle la loi, les statuts de KBC Ancora et d'Almancora Société de gestion, la Charte Gouvernance d'Entreprise de KBC Ancora et d'autres éventuels règlements applicables du Conseil sont suivis et respectés. Le secrétaire prépare les mises à jour de la Charte de gouvernance d'entreprise et la Déclaration de gouvernance d'entreprise annuelle.

Le secrétaire de KBC Ancora peut déléguer ses tâches du chef de la Charte Gouvernance d'Entreprise, en tout ou en partie, à un suppléant qu'il aura désigné en concertation avec le président du Conseil d'Administration.

Tous les membres du Conseil d'Administration ont accès individuel au conseil et aux services du secrétaire de la société.

4.4. Comités spécialisés

Trois comités spécialisés ont été constitués au sein du Conseil d'Administration, ils assistent le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses tâches ou le Conseil d'Administration leur a délégué des attributions spécifiques. Il s'agit du Comité audit, du Comité nominations et du Comité rémunérations.

Le Conseil d'Administration accorde une attention toute particulière à la composition de chacun de ces comités et veille à ce que les membres de chaque comité disposent des connaissances et des qualités requises pour le bon fonctionnement du comité en question.

Le président du Conseil d'Administration s'assure que le Conseil d'Administration nomme des membres et un président pour chacun de ces comités. A la requête du Conseil d'Administration, le Comité nominations peut également fournir un avis lors de la désignation des membres des Comités constitués au sein du Conseil d'Administration.

4.5. Evaluation du Conseil, de ses administrateurs et de ses comités

Le Conseil d'Administration discute et évalue régulièrement, et au moins tous les trois ans, sa taille, sa composition et son fonctionnement, le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités, ainsi que son interaction avec le Comité de gestion journalière.

Une évaluation périodique de la contribution de chaque administrateur a lieu en vue d'adapter la composition du Conseil d'Administration pour tenir compte des changements de circonstances. Dans le cas d'une réélection, il est procédé à une évaluation de la contribution de l'administrateur et de son efficacité, selon une procédure préétablie et transparente.

Le Conseil d'Administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses points faibles. 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.

Les administrateurs B et C se réunissent au moins une fois par an en l'absence des administrateurs A afin d'évaluer l'interaction avec le Comité de gestion journalière.

5. Règles de conduite

Les administrateurs assument leur mandat dans l'intérêt de KBC Ancora et d'Almancora Société de gestion, compte tenu de l'objet de chacune des sociétés. Ils décident en toutes circonstances sur la base d'un jugement indépendant. Ils ne défendent pas leurs intérêts personnels, mais placent toujours l'intérêt de la société au premier plan. Ils ne mettent pas à profit à des fins personnelles des opportunités d'affaires destinées à la société.

Chaque administrateur doit en particulier être attentif aux conflits d'intérêts pouvant survenir entre la société, ses administrateurs, son ou ses actionnaires importants ou de contrôle, et les autres actionnaires. Les administrateurs qui sont proposés par un ou plusieurs actionnaires importants ou de contrôle s'assurent que les intérêts et les intentions desdits actionnaires sont suffisamment clairs et qu'ils sont communiqués au Conseil d'Administration en temps opportun.

Le Conseil d'Administration agit de manière à éviter un conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un tel conflit. En cas de conflit d'intérêts, le Conseil d'Administration, sous la direction du président, détermine la procédure à appliquer pour préserver les intérêts de la société et de tous ses actionnaires. Le Conseil d'Administration explique dans le prochain rapport annuel pourquoi il a choisi cette procédure. Toutefois, en cas de conflit d'intérêts conséquent, le Conseil d'Administration envisage sérieusement de communiquer dès que possible sur la procédure suivie, sur les considérations les plus importantes et sur les conclusions.

Les administrateurs s'engagent également à utiliser l'information confidentielle exclusivement dans le cadre de l'exercice de leur mandat.

Compte tenu du fait que Cera et KBC Ancora sont des sociétés liées et que KBC Ancora contribue à la réalisation de l'objectif commun de Cera et de KBC Ancora d'ancrer KBC Groupe, les administrateurs peuvent, lors de l'évaluation de l'intérêt de KBC Ancora, tenir compte de l'intérêt commun de Cera et de KBC Ancora.

Les administrateurs consacrent le temps nécessaire à l'exercice de leur mandat.

Ils sont conscients de la nécessité d'un perfectionnement continu de leurs connaissances et compétences en vue de l'exercice optimal de leur mandat ou mission. A cet effet, ils se feront une idée suffisante des sociétés et de leur contexte social, économique et juridique, et font pleinement usage des possibilités offertes par les sociétés.

Les administrateurs se préparent au mieux aux réunions et consacrent l'attention nécessaire aux documents qui leur sont fournis à titre de préparation. Ils utilisent pleinement les canaux d'information qui leur sont offerts. S'ils l'estiment nécessaire pour leur bonne information, ils peuvent demander eux-mêmes à recevoir les informations nécessaires.

Ils sont autorisés à obtenir toutes informations pertinentes afin de pouvoir se forger en pleine connaissance de cause une opinion sur les points à l'ordre du jour. Le président du Conseil d'Administration fait en sorte de transmettre en temps utile les données nécessaires aux administrateurs, afin de leur permettre de préparer la réunion comme il se doit.

Compte tenu de leur mission globale de contrôle, les administrateurs sont également autorisés à recevoir toutes informations leur permettant de se faire en pleine connaissance de cause une opinion sur la situation des sociétés en général.

Toute demande d'obtention de compléments d'information est à adresser au président du Conseil d'Administration.

Les administrateurs s'engagent à traiter de manière strictement confidentielle toutes informations et données, sous quelque forme que ce soit, obtenue dans le cadre de leur mandat et s'abstiennent de communiquer toutes informations confidentielles à des tiers. Ils ne sont libérés de cette obligation que si cette communication est absolument indispensable au bon exercice de leur mandat. Dans ce cas, ils s'assurent que le(s) tiers auquel (auxquels) ils sont tenus de fournir cette information est (sont) également tenu(s) au devoir de discrétion.

* * * * *

V. Règlements internes des comités constitués au sein du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion

A. Règlement interne du Comité audit

1. Composition

Les membres du Comité audit sont nommés par le Conseil d'Administration ; ce dernier peut mettre fin à tout moment à leur mandat de membre du Comité audit.

Le Comité audit comprend au moins trois administrateurs, autres que les administrateurs A. Plus de la moitié des membres du Comité audit doivent être des administrateurs C et au moins un membre doit disposer de l'expertise requise en matière de comptabilité et d'audit.

Le Comité audit élit parmi ses membres un président, qui ne peut être en même temps président du Conseil d'Administration, et désigne également un secrétaire.

Le mandat d'un membre du Comité audit échoit à l'expiration de son mandat d'administrateur ou si le Conseil d'Administration décide d'y mettre fin.

2. Compétences

2.1. Rôle du Comité audit

Le Comité audit assiste le Conseil d'Administration dans sa mission de contrôle au sens le plus large. Le Comité audit est entre autres chargé du contrôle interne de la situation financière, des résultats, du traitement comptable et des mécanismes de contrôle en vue du rapportage au Conseil d'Administration.

Le champ d'activité du Comité audit comprend tant KBC Ancora qu'Almancora Société de gestion et tient compte de l'accord de partage des coûts entre Cera et KBC Ancora. Ce règlement interne se limite ci-après au fonctionnement du Comité audit au niveau de KBC Ancora.

2.2. Tâches du Comité audit

Les tâches du Comité audit portent en particulier sur :

2.2.1. Reporting financier et information

Le Comité audit veille à l'intégrité (exactitude et clarté) du reporting financier et de la fourniture d'informations par KBC Ancora. Le Comité audit contrôle la précision ainsi que le caractère complet et conséquent de l'information financière.

Le contrôle du reporting financier et de la fourniture d'informations comprend entre autres :

- évaluation de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées ; impact des nouvelles règles comptables, traitement des estimations des opérations de fin d'année, prévisions, etc.
- discussion des questions significatives en matière de reporting financier avec les membres du Comité de gestion journalière et avec le commissaire, dont en particulier :
 - être informé par le management sur les méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles, lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles.
 - être informé par le commissaire, entre autres dans le cadre de l'intégrité du reporting financier annuel et semestriel (comptes annuels/semestriels et rapport de l'administrateur statutaire), sur ses activités et conclusions, ainsi que sur le respect des dispositions légales et statutaires en vigueur en la matière.
- discussion et vérification de l'information financière périodique avant que celle-ci soit publiée ; ainsi, entre autres, les communiqués de presse avec information financière sont soumis au Comité audit avant d'être soumis pour approbation au Conseil d'Administration.

2.2.2. Contrôle interne et gestion des risques

Au moins une fois par an, le Comité audit examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Comité de gestion journalière d'Almancora Société de gestion pour s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance. Le Comité audit fait au Conseil d'Administration les propositions qu'il estime nécessaires à cet effet.

Le contrôle du fonctionnement effectif du contrôle interne et de la gestion des risques par le Comité audit comprend entre autres :

- être informé par les membres du Comité de gestion journalière, les membres du personnel ainsi que le commissaire, sur le contrôle des risques.
- être informé par les membres du Comité de gestion journalière et les membres du personnel sur les informations de management utilisées et sur la conformité de ces informations avec l'information financière.
- se faire fournir toutes informations ou pièces utiles et faire exécuter tout contrôle nécessaire par les membres du Comité de gestion journalière, les membres du personnel, le commissaire ou des tiers.
- examiner les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques dans le rapport annuel.

2.2.3. Audit interne

Le Comité audit évalue annuellement la nécessité de créer une fonction d'audit interne.

Si une fonction d'audit interne indépendante est mise en place, le Comité audit s'assure que celle-ci dispose des ressources et des compétences adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de KBC Ancora ; le Comité audit prend l'initiative pour décrire concrètement et fixer ses tâches dans le cadre de cette fonction de contrôle interne indépendante.

Le Comité audit examine les dispositifs spécifiques par lesquels les administrateurs et les membres du personnel peuvent confidentiellement faire part de leurs préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière de reporting financier ou d'autres sujets (le dispositif « sonneur de cloches »). 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 administrateurs et aux membres du personnel d'informer directement le président du Comité audit.

2.2.4. Audit externe

La fonction de contrôle externe est assumée par le commissaire. Le Comité audit effectue le suivi du programme d'audit du commissaire et est la principale interface du commissaire, qui a par ailleurs en toutes circonstances accès direct au Conseil d'Administration.

Le Comité audit :

- doit être informé du programme d'audit du commissaire. Le comité reçoit en temps utile les conclusions d'audit et les recommandations mise en évidence par l'audit.
- fait des recommandations au Conseil d'Administration sur la sélection, la nomination et la reconduction du commissaire et sur les conditions de son engagement ; ces propositions sont soumises à l'Assemblée Générale, conformément à l'article 16 du Règlement (UE) n°537/2014.
- discute des émoluments versés au commissaire dans le cadre de ses missions légales.
- contrôle l'indépendance du commissaire, en particulier en ce qui concerne les dispositions du Code des sociétés et des associations et de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises. Le Comité reçoit un rapport du commissaire décrivant toutes les relations éventuelles entre le commissaire et KBC Ancora et/ou toute autre société du Groupe Cera.
- 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 dans sa « management letter ».

- enquête sur les questions pouvant conduire à la démission du commissaire et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

2.2.5. Missions de contrôle additionnelles

Le Comité audit assiste le Conseil d'Administration dans la fixation de missions de contrôle additionnelles. Le Conseil d'Administration est tenu d'élaborer une politique spécifique quant à ces missions de contrôle supplémentaires, assisté en cela par le Comité audit. Les missions de contrôle additionnelles peuvent porter sur la situation financière, les résultats, les opérations comptables et les mécanismes de contrôle de KBC Ancora, notamment au niveau de :

- l'engagement du commissaire pour des services autres que des services d'audit, compte tenu des dispositions spécifiques du Code des sociétés et des associations, et de la fixation de la rémunération adéquate ;
- l'engagement d'autres experts en vue de services dans ce domaine et la fixation d'une rémunération adéquate.

3. Fonctionnement

3.1. Réunions

Le Comité audit se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire pour son bon fonctionnement et au moins quatre fois par an.

Le Comité audit est convoqué par son président ou deux membres conjointement, avec mention de l'ordre du jour. Chaque membre du Comité peut placer un point à l'ordre du jour, après concertation avec le président du Comité audit.

Hormis les cas d'urgence - l'urgence est laissée à l'appréciation du président du Comité audit - l'ordre du jour de la réunion est transmis au minimum sept jours civils avant la réunion aux membres du Comité audit. Chaque point de l'ordre du jour est accompagné du plus possible d'explications écrites et informations complémentaires.

Tout membre peut, soit par écrit - lettre ou courrier électronique - soit de manière électronique avec signature électronique, donner procuration à un autre membre du Comité audit pour se faire représenter à l'occasion d'une réunion bien définie. Un membre ne peut toutefois représenter qu'un seul autre membre.

Le Comité audit décide à la majorité simple des membres présents ou représentés. Les abstentions ne sont prises en compte ni dans le numérateur ni dans le dénominateur. En cas de partage des voix, la proposition est rejetée.

Certains points de l'ordre du jour peuvent être discutés en présence de tiers, ne faisant pas partie du Comité audit. La délibération se déroule à l'intérieur du Comité audit. Lors de la délibération, les membres du Comité audit discutent des points de l'ordre du jour, fixent les mesures à prendre et formulent éventuellement une suggestion à

transmettre au président du Conseil d'Administration pour l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil d'Administration.

En cas d'extrême urgence, le président du Comité audit peut agir au nom du Comité audit. Ce point est ensuite mis à l'ordre du jour pour ratification lors de la prochaine réunion du Comité ou, si nécessaire, lors d'une réunion supplémentaire du Comité audit.

3.2. Présence et/ou devoir d'information de tiers pertinents

Le Comité audit peut inviter à ses réunions, au choix, des tiers pertinents ne faisant pas partie du Comité audit. Le Comité audit peut demander aux membres du Comité de gestion journalière, aux membres de la direction/cadres responsables de la comptabilité et du contrôle de gestion, à tout membre du personnel, au commissaire ou à toute autre personne pertinente d'assister à (une partie de) la réunion du Comité audit ou de se concerter avec les membres du Comité audit.

1. Président du Conseil d'Administration

Le président du Conseil d'Administration dispose d'une invitation permanente aux réunions du Comité audit ; il ne fait toutefois pas partie du Comité audit.

2. Commissaire

Au moins deux fois par an, le Comité audit rencontre le commissaire pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de son règlement d'ordre intérieur ou de ses attributions et sur tout autre problème mis en évidence par le processus d'audit externe.

Le commissaire dispose d'une invitation permanente aux réunions du Comité audit ; il ne fait toutefois pas partie du Comité audit.

3. Administrateurs, membres de la direction et du personnel

Le Comité audit est autorisé à obtenir spontanément toute information qu'il estime nécessaire pour mener à bien sa mission des membres du Conseil d'Administration, des membres du Comité de gestion journalière, des membres de la direction et du personnel, sans qu'une (autre) personne avec une responsabilité dirigeante soit présente.

Le président du Comité audit a accès aux livres, données et bureaux de KBC Ancora et est habilité à s'entretenir avec des personnes avec une responsabilité dirigeante et des membres du personnel, pour autant que cela soit nécessaire ou utile pour la bonne exécution de ses tâches. Les membres du Comité audit ont accès à ces données et personnes via le président.

3.3. Conflits d'intérêts

Chaque membre du Comité audit informera le Comité audit :

- de tout intérêt financier personnel dans toute matière pour laquelle le Comité audit formule une constatation ou une recommandation ; ou

- tout conflit d'intérêts possible pouvant découler d'autres mandats qu'il assume.

Le cas échéant, le membre concerné ne participe pas à la délibération et au vote sur les constatations et recommandations du Comité audit où un tel intérêt ou conflit d'intérêts est présent ; si le Conseil d'Administration l'exige, le membre concerné démissionne du Comité audit.

3.4. Procès-verbal et rapportage

Le secrétaire du Comité audit, ou une autre personne désignée à cet effet par le président de la réunion, dresse procès-verbal des constatations et recommandations de la réunion du Comité audit. Une liste des points à suivre est jointe à ce procès-verbal, que le secrétaire transmet le plus rapidement possible après la réunion à tous les membres du Comité audit.

Le procès-verbal est soumis aux membres du Comité audit, qui ont la possibilité de formuler leurs éventuelles remarques afin de déboucher sur une approbation écrite du procès-verbal. S'il avère que l'approbation écrite n'est pas possible, le président met cette approbation du procès-verbal à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Le procès-verbal définitif est signé par le président et le secrétaire du Comité audit.

Après chaque réunion, le Comité audit fait rapport sur ses activités lors de la prochaine réunion du Conseil d'Administration.

Sans préjudice des éventuels procès-verbaux spéciaux dans le cadre de ses missions périodiques ou occasionnelles, le Comité audit s'efforce de faire rapport annuellement au Conseil d'Administration sur ses activités au cours de l'année écoulée. Le Comité audit fait notamment rapport sur les missions qui lui ont été confiées et les activités qu'il a exercées. Le cas échéant, le Comité audit fait également rapport sur les difficultés qu'il a rencontrées et il fait des recommandations structurelles afin d'améliorer le fonctionnement de la société ou du Comité.

Le Comité audit fait également rapport annuellement, et si nécessaire dans l'intervalle, au Conseil d'Administration sur l'évolution dans la relation avec le commissaire, notamment sur la vision du Comité audit quant à son indépendance.

3.5. Interaction Conseil d'Administration - Comité audit

Le Conseil d'Administration veille à ce que le Comité audit dispose de l'expertise pertinente, plus particulièrement en matière financière, afin de pouvoir assumer pleinement son rôle.

Le Conseil d'Administration fait en sorte que le Comité audit dispose de suffisamment de ressources pour assumer sa mission comme il se doit. Le Comité audit peut faire appel à des experts internes et externes, dans les limites des budgets approuvés pour l'ensemble de la société par le Conseil d'Administration. Le recours à un expert externe se déroule exclusivement via le président du Comité.

3.6. Evaluation du fonctionnement du Comité audit

Le Comité audit examine et évalue régulièrement, et au moins tous les trois ans, son règlement d'ordre intérieur et sa propre efficacité et fait rapport de cette évaluation au Conseil d'Administration et propose le cas échéant les ajustements nécessaires.

* * * * *

B. Règlement interne du Comité nominations

1. Composition

Les membres du Comité nominations sont nommés par le Conseil d'Administration ; ce dernier peut mettre fin à tout moment à leur mandat de membre du Comité nominations.

Le Comité nominations comprend au moins trois administrateurs. Les administrateurs C constituent la majorité du Comité nominations.

Le Comité nominations est présidé par le président du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion sauf en cas d'incompatibilité (p.ex. - non limitatif : lors de la prolongation de son mandat, lors du choix de son successeur). En l'absence du président, la réunion sera présidée par le membre le plus âgé présent.

Le mandat d'un membre du Comité nominations échoit à l'expiration de son mandat d'administrateur ou si le Conseil d'Administration décide d'y mettre fin.

2. Attributions

Le Comité nominations fait directement (i.e. sans l'intervention du Conseil d'Administration) des propositions à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion concernant la nomination d'administrateurs A, B et C.

Le Comité nominations étant composé majoritairement d'administrateurs indépendants et non exécutifs (les administrateurs C), la proposition directe de candidats administrateurs offre la meilleure garantie d'une politique indépendante de proposition de candidats, tenant compte uniquement de l'intérêt de KBC Ancora.

Le Comité nominations établit des procédures de nomination et des critères de sélection objectifs pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs. La proposition de nomination présentée lors de l'Assemblée Générale est accompagnée d'une recommandation du Comité nominations. Toute proposition précise le terme proposé pour le mandat (maximum quatre ans). La proposition est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions qu'il exerce déjà. Le Comité nominations indique quels candidats satisfont aux critères d'indépendance définis par le Code des sociétés et des associations.

Le Comité nominations veille en général, à ce que le processus de nomination et de réélection des administrateurs soit organisé objectivement et professionnellement ; il a entre autres les missions spécifiques suivantes :

Le Comité nominations :

- fait, en concertation avec le Comité nominations de Cera Société de gestion, des propositions de nomination d'administrateurs A.

La proposition commune est ensuite soumise par le Comité nominations d'Almancora Société de gestion à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion et soumise par le Comité nominations de Cera Société de gestion au Conseil d'Administration de Cera Société de gestion.

- fait des propositions de nomination d'administrateurs B à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion.
Cera Ancora, au sein de laquelle est organisé le mouvement des sociétaires de Cera, dispose d'un droit de veto contre la candidature d'administrateurs B.
- fait des propositions de nomination d'administrateurs C à l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion.
- peut, à la demande du Conseil d'Administration, émettre un avis en vue de la désignation de membres de comités créés au sein du Conseil d'Administration.
- veille, lors de la proposition de candidats, à ce que les conditions d'éligibilité statutaires valables pour chaque catégorie d'administrateurs soient respectées. Il n'est pas possible d'élire des administrateurs qui ne sont pas proposés par le Comité nominations.
- évalue régulièrement, et au moins une fois par an,
 - la présence de l'expertise requise au Conseil d'Administration et d'une diversité suffisante des compétences, des expériences, des âges et des genres ;
 - l'expertise, les compétences, l'expérience et la présence des administrateurs individuels ;
 - la composition et l'efficacité du Conseil d'Administration,
 fait rapport à ce sujet au Conseil d'Administration et formule des recommandations pour réaliser d'éventuels ajustements.
- planifie le renouvellement ordonné des administrateurs et conduit le processus de nomination (reconduction) des administrateurs. Lors de l'expiration du mandat de chaque administrateur, le conseil évalue sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et aux comités, son engagement et son implication constructive dans les débats et les prises de décision. Le Comité nominations évalue également si la contribution de chaque administrateur est adaptée aux circonstances changeantes.
- s'assure que le renouvellement des membres du Comité de gestion journalière fait l'objet d'une attention suffisante et régulière.
- s'assure que des programmes adéquats de développement de talents ainsi que des programmes de promotion de la diversité sont en place.

3. Fonctionnement

Le Comité nominations se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour son bon fonctionnement.

Le Comité nominations est convoqué par son président ou deux membres conjointement, avec mention de l'ordre du jour.

Tout membre peut, soit par écrit - lettre ou courrier électronique - soit de manière électronique avec signature électronique, donner procuration à un autre membre du Comité nominations pour se faire représenter à l'occasion d'une réunion bien définie. Un membre ne peut toutefois représenter qu'un seul autre membre.

Le Comité nominations décide à la majorité simple des membres présents ou représentés. Les abstentions ne sont prises en compte ni dans le numérateur ni dans le dénominateur. En cas de partage des voix, la proposition est rejetée.

Après chaque réunion, le Comité nominations fait rapport sur ses activités lors de la prochaine réunion du Conseil d'Administration.

Sans préjudice des éventuels procès-verbaux spéciaux dans le cadre de ses missions périodiques ou occasionnelles, le Comité nominations s'efforce de faire rapport annuellement au Conseil d'Administration sur ses activités au cours de l'année écoulée.

Le Comité nominations fait notamment rapport sur les missions qui lui ont été confiées et les activités qu'il a exercées. Le cas échéant, le Comité nominations fait également rapport sur les difficultés qu'il a rencontrées et il fait des recommandations structurelles afin d'améliorer le fonctionnement de la société ou du Comité.

Le Conseil d'Administration fait en sorte que le Comité nominations dispose de suffisamment de ressources pour assumer sa mission comme il se doit. Le Comité nominations peut faire appel à des experts internes et externes, dans les limites des budgets approuvés pour l'ensemble de la société par le Conseil d'Administration. L'accès aux membres du personnel et le recours à un expert externe se déroulent exclusivement via le président du Comité.

Le Comité nominations évalue régulièrement, et au moins tous les trois ans, si ce règlement interne est suffisant ; il évalue également son efficacité. Il fait ensuite rapport de cette évaluation au Conseil d'Administration et propose le cas échéant des modifications.

* * * * *

C. Règlement interne du Comité rémunérations

1. Composition

Les membres du Comité rémunérations sont nommés par le Conseil d'Administration ; ce dernier peut mettre fin à tout moment à leur mandat de membre du Comité rémunérations.

Le Comité rémunérations comprend au moins trois administrateurs, autres que les administrateurs A, dont une majorité d'administrateurs indépendants.

Le Comité rémunérations est présidé par le président du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion. En l'absence du président, la réunion sera présidée par le membre le plus âgé présent.

Le mandat d'un membre du Comité rémunérations échoit à l'expiration de son mandat d'administrateur ou si le Conseil d'Administration décide d'y mettre fin.

2. Attributions

Le Comité rémunérations :

- fait, au moins tous les quatre ans et à toute occasion qui nécessite une modification notable, des propositions au Conseil d'Administration concernant la politique de rémunération (cf. article 7 :89/1 du CSA) des administrateurs non exécutifs (les administrateurs B et C) et les membres du Comité de gestion journalière (les administrateurs A), qui sont également membres du Comité de gestion journalière de Cera.
- émet des propositions sur la rémunération individuelle des administrateurs non exécutifs (les administrateurs B et C) et des membres du Comité de gestion journalière (les administrateurs A), conformément à la politique de rémunération approuvée (cf. article 7 :89/1 du CSA).
- fait des propositions concernant la politique de rémunération des membres de la direction autres que les membres du Comité de gestion journalière.
- prépare le rapport de rémunération.
- commente le rapport de rémunération lors de l'Assemblée Générale.

Le cas échéant, le Comité se consulte avec le Comité rémunérations de Cera Société de gestion.

3. Fonctionnement

Le Comité rémunérations se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour son bon fonctionnement.

Le Comité rémunérations est convoqué par son président ou deux membres conjointement, avec mention de l'ordre du jour.

Tout membre peut, soit par écrit - lettre ou courrier électronique - soit de manière électronique avec signature électronique, donner procuration à un autre membre du Comité rémunérations pour se faire représenter à l'occasion d'une réunion bien définie. Un membre ne peut toutefois représenter qu'un seul autre membre.

Le Comité rémunérations décide à la majorité simple des membres présents ou représentés. Les abstentions ne sont prises en compte ni dans le numérateur ni dans le dénominateur. En cas de partage des voix, la proposition est rejetée. Lorsque le Comité rémunérations émet des recommandations concernant la rémunération individuelle d'un membre du Comité rémunérations, le membre concerné s'abstiendra dans ce cas de participer à la délibération et au vote.

Après chaque réunion, le Comité rémunérations fait rapport sur ses activités lors de la prochaine réunion du Conseil d'Administration.

Sans préjudice des éventuels procès-verbaux spéciaux dans le cadre de ses missions périodiques ou occasionnelles, le Comité rémunérations s'efforce de faire rapport annuellement au Conseil d'Administration sur ses activités au cours de l'année écoulée. Le Comité rémunérations fait notamment rapport sur les missions qui lui ont été confiées et les activités qu'il a exercées. Le cas échéant, le Comité rémunérations fait également rapport sur les difficultés qu'il a rencontrées et il fait des recommandations structurelles afin d'améliorer le fonctionnement de la société ou du Comité.

Le Conseil d'Administration fait en sorte que le Comité rémunérations dispose de suffisamment de ressources pour assumer sa mission comme il se doit. Le Comité rémunérations peut faire appel à des experts internes et externes, dans les limites des budgets approuvés pour l'ensemble de la société par le Conseil d'Administration. L'accès aux membres du personnel et le recours à un expert externe se déroulent exclusivement via le président du Comité.

Le Comité rémunérations évalue régulièrement, et au moins tous les trois ans, si ce règlement interne est suffisant ; il évalue également son efficacité. Il fait ensuite rapport de cette évaluation au Conseil d'Administration et propose le cas échéant des modifications.

* * * * *

VI. Règlement interne du Comité de gestion journalière

1. Composition

Le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion a délégué la gestion journalière de KBC Ancora aux deux administrateurs A de son administrateur statutaire, appelés administrateurs délégués, qui constituent conjointement le Comité de gestion journalière. Le Conseil peut mettre fin à tout moment à leur mandat de membre du Comité de gestion journalière.

Le Comité de gestion journalière est un organe collégial et compte au moins deux membres. Le Conseil d'Administration nomme un président du Comité de gestion journalière.

Les membres du Comité de gestion journalière sont en principe nommés pour une durée illimitée, étant entendu que la durée de leur mandat au Comité de gestion journalière ne peut dépasser la durée de leur mandat d'administrateur d'Almancora Société de gestion.

La nomination et la démission des membres du Comité de gestion journalière par l'administrateur statutaire sont publiées aux annexes du Moniteur belge.

2. Rôle, responsabilité et attributions

Le Comité de gestion journalière est chargé de la gestion journalière de KBC Ancora.

Le Comité de gestion journalière assume les compétences de gestion lui déléguées par le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion. Ces compétences ne peuvent porter sur la politique générale de la société ou sur tous autres actes réservés au Conseil d'Administration en vertu de dispositions légales, de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de KBC Ancora ou des statuts de KBC Ancora et/ou d'Almancora Société de gestion.

Les tâches du Comité de gestion journalière sont les suivantes :

- (a) Diriger la société en assumant la gestion journalière de KBC Ancora et, le cas échéant, contrôler l'exécution des décisions prises par l'administrateur statutaire.

Chaque membre du Comité de gestion journalière peut prendre individuellement des décisions de gestion journalière de KBC Ancora d'un montant inférieur à 250.000 euros.

- (b) Proposer une stratégie d'entreprise au Conseil d'Administration, mettre en œuvre cette politique et en effectuer le suivi, compte tenu des valeurs de KBC Ancora, de sa politique en matière de risques et des grandes lignes de sa politique.
- (c) Etablir en temps utile un reporting financier complet, à terme, fiable et correct de KBC Ancora et d'Almancora Société de gestion conformément aux normes comptables et à la politique de la société et fournir une évaluation équilibrée et compréhensible de la situation financière de la société.

- (d) Implémenter des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques basés sur le cadre approuvé par le Conseil d'Administration.
- (e) A défaut de consensus au sein du Comité de gestion journalière, inscrire le point concerné à l'ordre du jour du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.
- (f) Veiller à faire rapport au Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.
- (g) Prendre des initiatives de concertation avec Cera, tant pour les matières prévues dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de KBC Ancora que pour des missions ad hoc confiées par le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.
- (h) Prendre des initiatives de concertation avec Cera concernant la stratégie du Groupe KBC et le soutien de la fonction de contrôle du Groupe KBC.

Le Comité de gestion journalière peut, aux frais de KBC Ancora, faire appel à des experts externes pour les matières qui sont de sa compétence, après en avoir informé le président du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.

3. Fonctionnement

3.1. Réunions du Comité de gestion journalière

Le Comité de gestion journalière est un organe collégial, hormis pour les décisions de gestion journalière de KBC Ancora d'un montant inférieur à 250.000 euros, qui peuvent être prises par chaque membre du Comité de gestion journalière individuellement.

Le Comité de gestion journalière se réunit au moins mensuellement et chaque fois que cela est nécessaire ou souhaitable pour son bon fonctionnement.

Les réunions du Comité de gestion journalière sont convoquées à la requête d'un de ses membres. Un ordre du jour est établi pour chaque réunion du Comité de gestion journalière.

Le Comité de gestion journalière ne peut délibérer valablement que si au moins la moitié de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des voix. Si le Comité de gestion journalière ne compte que deux membres, il ne peut délibérer valablement que si tous ses membres sont présents et les décisions ne peuvent être prises valablement qu'à l'unanimité. En cas de force majeure ou d'urgence, un membre du Comité de gestion peut décider seul étant entendu que ses décisions doivent être soumises pour ratification lors de la réunion suivante du Comité de gestion journalière au grand complet ou, si cela s'avère impossible, lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration.

A sa demande, le président du Conseil d'Administration peut assister aux réunions du Comité de gestion journalière.

3.2. Rapport au Conseil d'Administration

Le président du Comité de gestion journalière rédige un procès-verbal des délibérations et décisions de chaque réunion du Comité de gestion journalière.

Il fait rapport aux membres du Conseil d'Administration le plus rapidement possible après la réunion.

4. Règles de conduite

Les membres du Comité de gestion journalière prennent leurs décisions en toute indépendance. Ils ne défendent pas des intérêts personnels, mais placent toujours l'intérêt de la société au premier plan. Ils ne mettent pas à profit à des fins personnelles des opportunités d'affaires destinées à la société.

Chaque membre du Comité de gestion journalière doit en particulier être attentif aux conflits d'intérêts pouvant survenir entre la société, ses administrateurs, son ou ses actionnaires significatifs ou de contrôle, et les autres actionnaires.

* * * * *

VII. Règles de conduite en matière de conflits d'intérêts

1. Généralités

Du fait de son statut d'administrateur statutaire, Almancora Société de gestion agit toujours dans l'intérêt de KBC Ancora. Elle fait en sorte que ses intérêts professionnels ne créent aucun conflit d'intérêts direct ou indirect avec KBC Ancora.

Lorsqu' Almancora Société de gestion agit en tant qu'administrateur statutaire de KBC Ancora, les administrateurs et les membres du Comité de gestion journalière agissent toujours dans l'intérêt de KBC Ancora. Ils font en sorte que leurs intérêts personnels et professionnels ne créent aucun conflit d'intérêts direct ou indirect avec KBC Ancora.

D'éventuelles transactions ou relations contractuelles entre Almancora Société de gestion, les administrateurs d'Almancora Société de gestion ou les membres du Comité de gestion journalière, d'une part, et KBC Ancora, d'autre part, se font toujours aux conditions de marché normales, ou, le cas échéant, aux conditions statutaires.

Almancora Société de gestion en tant qu'administrateur statutaire, les administrateurs d'Almancora Société de gestion et les membres du Comité de gestion journalière veillent à ne pas poser d'actes pouvant affecter l'indépendance avec laquelle ils exercent leur fonction de gestion/de management. Ils veillent, en toutes circonstances, à affecter le patrimoine de KBC Ancora exclusivement dans l'intérêt de la société.

Ils s'abstiendront également en dehors du cadre de leur mandat d'administrateur/fonction de management de poser des actes pouvant nuire ou s'opposer aux intérêts de KBC Ancora ou d'Almancora Société de gestion.

2. Conflit d'intérêts possible d'Almancora Société de gestion en tant qu'administrateur statutaire

Si Almancora Société de gestion se trouve dans une situation où elle a un intérêt opposé, direct ou indirect, de nature patrimoniale à une décision ou à une opération pour laquelle elle est compétente en sa qualité d'administrateur statutaire de KBC Ancora, comme stipulé à l'article 7:102 du Code des sociétés et des associations, elle soumet alors cette décision ou opération à l'Assemblée Générale.

Dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, la nature de la décision ou de l'opération et les conséquences patrimoniales pour KBC Ancora sont décrites et la décision prise est justifiée.

Le procès-verbal est transmis au commissaire, qui, dans une partie distincte de son rapport, évalue les conséquences patrimoniales pour la société des décisions de l'Assemblée Générale, telles que décrites dans le procès-verbal, pour lesquelles il existe un intérêt patrimonial opposé.

La partie du procès-verbal ayant trait à la décision ou l'opération pour laquelle il existe un intérêt patrimonial opposé est reprise intégralement dans le rapport annuel.

Cette procédure ne s'applique pas lorsque :

- (a) les décisions de l'administrateur unique ont trait à des opérations habituelles qui sont intervenues dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature ;
- (b) les décisions ou les opérations visées concernent des décisions ou des opérations conclues entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement 95 % au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par l'autre ou entre sociétés dont 95 % au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par chacune d'elles sont détenus par une autre société.

3. Conflit d'intérêts possible entre KBC Ancora et une société liée, à l'exception de ses filiales

Toute décision prise ou opération effectuée en exécution d'une décision de KBC Ancora et ayant trait aux relations entre KBC Ancora et une société liée, comme stipulé à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, à l'exception de ses filiales, est soumise au préalable à la procédure suivante :

Ces décisions ou opérations doivent être soumises au préalable à l'appréciation d'un comité composé de trois administrateurs C. Ce comité désigne un ou plusieurs experts pour l'assister. Le ou les experts sont rémunérés par la société.

Le comité rend au Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion un avis écrit circonstancié et motivé sur la décision ou l'opération envisagée qui traite au moins des éléments suivants : la nature de la décision ou de l'opération, une description et une estimation des conséquences patrimoniales, une description des éventuelles autres conséquences, les avantages et inconvénients qui en découlent pour la société, le cas échéant, à terme. Le comité place la décision ou l'opération proposée dans le contexte de la stratégie de la société et indique si elle porte préjudice à la société, si elle est compensée par d'autres éléments de cette stratégie, ou est manifestement abusive. Les remarques du ou des experts sont intégrées dans l'avis du comité ou y sont ajoutées en annexe.

Après avoir pris connaissance de l'avis du comité, le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion délibère sur la décision ou l'opération envisagée.

Le Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion confirme dans son procès-verbal que la procédure prévue a été respectée et, le cas échéant, la raison pour laquelle il déroge à l'avis du comité.

Le commissaire de KBC Ancora évalue si les données financières et comptables figurant dans le procès-verbal du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion et dans l'avis du comité ne contiennent pas d'incohérences significatives par rapport à l'information dont il dispose dans le cadre de sa mission. Cette appréciation est jointe au procès-verbal du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion.

La décision du comité, toute la partie pertinente du procès-verbal du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion et l'appréciation du commissaire de KBC Ancora doivent être intégralement reprises dans le rapport annuel de KBC Ancora.

Cette procédure ne s'applique pas :

- (a) aux décisions et aux opérations habituelles intervenant dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature ;
- (b) aux décisions et aux opérations représentant moins d'un pour cent de l'actif net de la société, tel qu'il résulte des comptes annuels consolidés ou, à défaut, des comptes annuels individuels ;
- (c) aux décisions et aux opérations concernant la rémunération des administrateurs, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société, ou certains éléments de la rémunération de ceux-ci ;
- (d) dans les cas où l'autorité de contrôle dispense l'établissement de crédit de l'application de l'article 7:97, §1, aux décisions et aux opérations d'un établissement de crédit, exécutées en application de mesures adoptées par l'autorité de contrôle visée à l'article 134 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse, en vue de préserver leur stabilité ;
- (e) à l'acquisition ou l'aliénation d'actions propres, à la distribution d'acomptes sur dividende et aux augmentations de capital dans le cadre du capital autorisé sans limitation ou suppression du droit de préférence des actionnaires existants.

4. Conflit d'intérêts possible d'un administrateur d'Almancora Société de gestion

Si un administrateur d'Almancora Société de gestion a un intérêt patrimonial direct ou indirect qui va à l'encontre des intérêts de KBC Ancora à l'occasion d'une décision ou d'une opération qui relève de la compétence du Conseil d'Administration, l'administrateur concerné doit, conformément à l'article 7:96, §1, en informer les autres administrateurs avant que le Conseil d'Administration prenne une décision.

L'administrateur ayant un conflit d'intérêts ne peut ni prendre part aux délibérations du Conseil d'Administration concernant ces opérations ou ces décisions, ni prendre part au vote sur ce point.

Le Conseil d'Administration décrit dans le procès-verbal la nature de la décision ou de l'opération et les conséquences patrimoniales de celle-ci pour KBC Ancora, et justifie la décision prise.

Le procès-verbal est transmis au commissaire, qui, dans une partie distincte de son rapport, évalue les conséquences patrimoniales pour la société des décisions de l'Assemblée Générale, telles que décrites dans le procès-verbal, pour lesquelles il existe un intérêt patrimonial opposé.

La partie du procès-verbal ayant trait à la décision ou l'opération pour laquelle il existe un intérêt patrimonial opposé est reprise intégralement dans le rapport annuel.

Cette procédure ne s'applique pas lorsque :

- (a) les décisions du Conseil d'Administration ont trait à des opérations habituelles qui sont intervenues dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature ;
- (b) les décisions ou les opérations visées qui relèvent de la compétence du Conseil d'Administration concernent des décisions ou des opérations conclues entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement 95 % au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par l'autre ou entre sociétés dont 95 % au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par chacune d'elles sont détenus par une autre société.

Lorsque tous les administrateurs ont un conflit d'intérêts, la décision ou l'opération est soumise à l'Assemblée Générale. Si l'Assemblée Générale approuve la décision ou l'opération, le Conseil d'Administration peut l'exécuter.

5. Conflit d'intérêts possible d'un membre du Comité de gestion journalière d'Almancora Société de gestion

Si un membre du Comité de gestion journalière a un intérêt, patrimonial ou non, qui va à l'encontre des intérêts de KBC Ancora ou d'une société liée avec elle, la procédure suivante est appliquée :

Le membre concerné du Comité de gestion journalière informe le plus rapidement possible les autres membres du Comité de gestion journalière de l'éventuel conflit d'intérêts.

Ceux-ci décident ensuite s'il est recommandé que le membre concerné s'abstienne lors de la délibération et/ou du vote.

Si le Comité de gestion journalière se voit soumettre une décision dans laquelle un de ses membres est impliqué directement et personnellement et qui ne découle pas purement de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration, le membre concerné s'abstiendra en tout cas d'intervenir dans la délibération et le vote. Il peut néanmoins, de sa propre initiative, fournir des compléments d'information aux autres membres du Comité de gestion journalière ou être entendu à la demande des autres membres du Comité de gestion journalière, après quoi il quitte la réunion pour la durée de la délibération.

Si le Comité de gestion journalière ne compte que deux membres, l'autre membre du Comité de gestion journalière peut décider seul, étant entendu que sa décision doit ensuite être soumise pour ratification lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration.

* * * * *

VIII. Règles de conduite en vue d'éviter les abus de marché

Introduction

Ce code de conduite vise à s'assurer que les personnes soumises aux dispositions légales relatives aux abus de marché ne commettent pas d'abus, n'en sont pas suspectées et qu'elles préservent la confidentialité des Informations privilégiées dont elles disposent ou dont on suppose qu'elles disposent.

A cet effet, ce code de conduite contient une interdiction générale de négociation de Titres du groupe lors de certaines périodes (titre 1), une recommandation générale concernant la négociation de Titres du groupe et l'utilisation d'Informations privilégiées en général (titre 2), un commentaire des listes des initiés (titre 3), un aperçu des tâches du compliance officer (titre 4) et une obligation de notification spécifique pour les Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes (titre 5).

Il convient de préciser d'emblée que les Administrateurs, conformément à l'article 9 des statuts d'Almancora Société de gestion, ne peuvent détenir d'actions KBC Ancora tant qu'Almancora Société de gestion est administrateur statutaire de KBC Ancora.

Certaines règles de ce code de conduite sont applicables à tous les Membres du personnel (voir titres 1 et 2), d'autres uniquement à une catégorie bien précise de Membres du personnel (voir titres 3, 4 et 5).

* * * * *

1. Périodes interdites

Les Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et les Membres du personnel ne peuvent en aucun cas négocier des Titres du groupe pendant les périodes ci-après, qui sont considérées comme sensibles (chacune étant dénommée « Période interdite ») :

- (a) la **période d'un mois précédant immédiatement** la publication des résultats annuels de KBC Groupe SA et qui se termine le jour ouvrable de la publication (ce jour inclus) ;
- (b) la **période d'un mois précédant immédiatement** la publication des résultats intermédiaires de KBC Groupe SA et qui se termine le jour ouvrable de la publication (ce jour inclus).

Au terme de chaque exercice, le Conseil d'administration établit ces périodes interdites pour l'exercice suivant et celles-ci sont communiquées de manière formelle aux Administrateurs et aux Membres du personnel.

Lors de ces périodes interdites, les Administrateurs et les Membres du personnel sont également tenus d'interdire la négociation de Titres du groupe à leurs éventuels sociétés liées et gestionnaires de patrimoine. À cet effet, ils doivent communiquer à leurs sociétés liées et gestionnaires de patrimoine les périodes interdites lors desquelles il leur est interdit de négocier les Titres du groupe.

L'action KBC Ancora étant, d'un point de vue économique, une action KBC Groupe « sous une autre présentation », la période interdite relative aux titres KBC Ancora est assimilée à la période interdite relative aux titres KBC Groupe.

Il est recommandé aux Administrateurs et aux Membres du personnel de procéder à l'achat de Titres du groupe uniquement dans une perspective à long terme et, en cas de vente de ces Titres du groupe, de toujours vérifier s'ils ne disposent pas à ce moment d'Informations privilégiées. Par mesure de sécurité, il est donc stipulé qu'ils ne peuvent vendre des Titres du groupe **pendant une période de trois mois suivant** l'achat ou la souscription de ces Titres du groupe.

2. Recommandation générale

Les Administrateurs et les Membres du personnel doivent traiter les informations dont ils disposent avec la plus grande discrétion. En effet, celles-ci ne doivent pas nécessairement être certaines ou inconditionnelles pour constituer une Information privilégiée.

Étant donné que les autorités de contrôle accorderont une attention toute particulière aux Administrateurs et aux Membres du personnel en tant qu'initiés primaires potentiels, et qu'une enquête impliquant des Administrateurs ou des Membres du personnel nuit à la réputation de la Société du groupe concernée ainsi qu'à leur propre réputation, ils doivent toujours faire preuve de la prudence nécessaire lorsqu'ils souhaitent négocier des Titres du groupe ou transmettre à des tiers des informations relatives à une Société du groupe.

3. Listes des initiés

Dès qu'il est question d'Informations privilégiées, il y a lieu d'établir une liste de toutes les personnes qui ont accès aux Informations privilégiées de la société et qui travaillent pour elle en vertu d'un contrat de travail ou exécutent d'une autre manière des tâches leur donnant accès à des Informations privilégiées. Cette liste comprend notamment les éléments suivants : (i) l'identité et la fonction de toute personne ayant accès à des Informations privilégiées, (ii) la raison pour laquelle cette personne figure sur la liste des initiés, ainsi que la date et l'heure auxquelles cette personne a eu accès aux Informations privilégiées et (iii) la date à laquelle cette liste a été établie et mise à jour (et, le cas échéant, la raison de sa mise à jour).

La liste est établie, tenue à jour et conservée pendant au moins cinq ans par le compliance officer. La liste est actualisée dès que (i) une modification intervient dans le motif de la mention d'une personne sur la liste, (ii) une nouvelle personne doit y être ajoutée et (iii) une personne reprise sur la liste n'a plus accès aux Informations privilégiées, avec mention de la date à partir de laquelle c'est le cas.

Une liste distincte sera établie de tous les Administrateurs et Membres du personnel concernés qui, de par leurs fonctions, ont accès de manière permanente à des Informations privilégiées. Cette liste d'« initiés permanents » mentionnera explicitement que ces personnes figureront sur la liste tant qu'elles seront en fonction.

Toute personne dont le nom est ajouté à la liste ou en est supprimé doit en être informée immédiatement et personnellement. Elle doit également déclarer par écrit avoir connaissance des obligations légales et réglementaires découlant de ses activités, ainsi que des sanctions applicables aux opérations d'initiés et à la divulgation illicite d'Informations privilégiées. Sur demande, la liste des initiés doit être transmise à la FSMA.

4. Compliance officer

Le Conseil d'administration a désigné un compliance officer conformément à la procédure prévue à cet effet par la société.

Le compliance officer est chargé du contrôle du respect des règles de conduite en vue d'éviter les abus de marché par les Administrateurs et les Membres du personnel concernés.

Tout Administrateur ou Membre du personnel concerné qui souhaite acheter ou vendre des Titres du groupe en fera part par écrit au compliance officer, et ce, au moins trois jours ouvrables boursiers avant l'opération. L'Administrateur ou le Membre du personnel concerné doit confirmer dans sa notification qu'il ou elle ne dispose pas d'Informations privilégiées. La procédure de notification du compliance officer est décrite dans un addendum distinct.

À la suite de la notification réalisée par l'Administrateur ou le Membre du personnel concerné, le compliance officer peut formuler un avis négatif sur l'opération envisagée. Le cas échéant, l'Administrateur ou le Membre du personnel concerné doit considérer cet avis comme un rejet explicite de l'opération par la société. Un nihil obstat du compliance officer – sur la base des informations dont dispose ce dernier – ne porte cependant aucun préjudice à l'application des dispositions légales.

Si l'opération a effectivement lieu, l'Administrateur ou le Membre du personnel concerné doit en informer le compliance officer au plus tard le premier jour ouvrable suivant l'opération, en mentionnant le nombre de titres négociés et le prix de négociation.

Si le compliance officer souhaite négocier lui-même des Titres du groupe, le rôle de compliance officer est alors assumé par le président du Conseil d'administration d'Almancora Société de gestion SA.

L'obligation de notification ne s'applique pas aux Administrateurs qui sont également administrateurs d'une société du groupe KBC et qui négocient des titres émis par KBC Groupe SA, des titres cotés émis par une autre société du groupe KBC et/ou des titres y liés lorsqu'ils signalent/ont signalé cette opération au compliance officer de KBC conformément au code de conduite de KBC Groupe SA.

5. Obligation de déclaration

Outre l'obligation générale de signaler au compliance officer toute opération portant sur des Titres du groupe dans le respect de la procédure décrite ci-avant, une obligation de notification spéciale incombe encore aux Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et aux Personnes qui leur sont étroitement liées.

Les Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes dans la société et, le cas échéant, les Personnes qui leur sont étroitement liées informent le compliance officer de KBC Ancora au plus tard le premier jour ouvrable suivant l'opération, et la FSMA au plus tard le troisième jour ouvrable suivant l'opération, des transactions portant sur des Titres du groupe effectuées pour leur compte propre.

Cette obligation de notification découle de l'article 19 du Règlement relatif aux abus de marché³ et peut donner lieu à une sanction administrative en cas de non-respect. L'obligation de notification s'applique à toutes les transactions ultérieures une fois le montant total de 5 000 euros atteint au cours d'une année civile⁴. Plusieurs transactions du même type et portant sur le même instrument effectuées le même jour et sur la même plate-forme de négociation peuvent être notifiées de manière agrégée ou individuelle.

Les transactions notifiées sont publiées sur le site web de la FSMA (en vertu de l'article 25, §2 de la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers). Le contenu des notifications relève de la responsabilité exclusive des personnes tenues à notification.

Les personnes tenues à notification doivent notifier leurs transactions à la FSMA en utilisant l'application de notification en ligne eMT⁵. Elles peuvent mandater le compliance officer de KBC Ancora pour notifier leurs transactions, mais elles restent toujours responsables du respect de leur obligation de notification.

Le cas échéant, KBC Ancora confirmera les notifications et les transmettra à la FSMA par le biais de eMT.

³ Pour de plus amples détails, voir l'article 10 du Règlement délégué 2016/522 de la Commission du 17 décembre 2015.

⁴ Ce seuil est calculé en additionnant sans compensation toutes les transactions visées.

⁵ Voir le manuel d'utilisation de la FSMA pour les déclarants de eMT, disponible sur le site web de la FSMA (http://www.fsma.be/fr/Supervision/fm/ma/trans_bl.aspx).

Annexe 1 : Glossaire

- « **Instruments financiers** » : tous les titres négociables sur le marché des capitaux (tels que des actions, obligations, warrants, droits de souscription et d'échange, options, certificats (« depositary receipts ») et autres titres), instruments du marché monétaire, parts d'organismes de placement collectif, contrats d'option, contrats à terme, contrats d'échange, contrats financiers pour différences (« contracts for difference »), accords de taux futurs et tous autres contrats dérivés, pour autant qu'il s'agisse :
 - a) d'instruments financiers admis ou faisant l'objet d'une demande d'admission à la négociation sur un marché réglementé ;
 - b) d'instruments financiers négociés sur un MTF (Multilateral Trading Facility), admis ou faisant l'objet d'une demande d'admission à la négociation sur un MTF ;
 - c) d'instruments financiers négociés sur un OTF (Organised Trading Facility) ;
 - d) d'instruments financiers non couverts par les points a), b) ou c), dont le cours ou la valeur dépend du cours ou de la valeur d'un instrument financier visé auxdits points ou qui a un effet sur ce cours ou cette valeur.

- « **Titres du groupe** » : tous les Instruments financiers, pour autant qu'il s'agisse de :
 - a) titres émis par KBC Ancora SA ;
 - b) titres émis par KBC Groupe SA ;
 - c) titres cotés émis par une autre société du Groupe KBC (à l'exception des obligations ordinaires, ou *bonds*, des droits cotés de participation dans des organismes de placement collectif (OPC) et des certificats immobiliers cotés, sauf s'ils sont considérés comme des « *Instruments financiers liés à l'un des Instruments financiers précités* », voir point suivant) ;
 - d) titres liés d'une manière ou d'une autre à l'un des Instruments financiers cités au point a), b) ou c), peu importe leur émetteur ou s'ils sont cotés.

- « **Sociétés du groupe** » : KBC Ancora SA, KBC Groupe SA et les sociétés liées à ce dernier.

- « **KBC Groupe** » : KBC Groupe SA et ses filiales.

- « **Administrateurs** » : les membres du Conseil d'administration d'Almancora Société de gestion.

- « **Membres du personnel** » : tous les membres du personnel de KBC Ancora. On entend par là les membres du personnel qui exécutent des tâches au bénéfice de KBC Ancora et dont le coût salarial est imputé partiellement dans le cadre de l'accord de partage des coûts conclu entre Cera et KBC Ancora.

- « **Membres du personnel concernés** » : les membres du Comité de gestion journalière, les membres de la direction de KBC Ancora, ainsi que le(s) gestionnaire(s) de portefeuille.

- **« Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes »** : les membres du Conseil d'administration et/ou du Comité de gestion journalière d'Almancora Société de gestion et les membres de la direction de KBC Ancora, ainsi que toute autre personne exerçant une fonction dirigeante au sein de la société et disposant d'un accès régulier à des Informations privilégiées concernant directement ou indirectement la société et du pouvoir de prendre des décisions de gestion relatives à l'évolution future et à la stratégie d'entreprise de la société.

- **« Personnes étroitement liées aux Personnes exerçant des responsabilités dirigeantes »** :
 - a. le conjoint ou partenaire cohabitant légal d'une Personne exerçant des responsabilités dirigeantes ;
 - b. les enfants à charge d'une Personne exerçant des responsabilités dirigeantes conformément à la loi ;
 - c. un parent qui appartient au ménage d'une Personne exerçant des responsabilités dirigeantes depuis au moins un an à la date de la transaction concernée ; et
 - d. une personne morale, un trust ou une fiducie, ou un partenariat, dont les responsabilités dirigeantes sont exercées par une Personne exerçant des responsabilités dirigeantes ou par une Personne étroitement liée à cette dernière, qui est directement ou indirectement contrôlé(e) par cette personne, qui a été constitué(e) au bénéfice de cette personne, ou dont les intérêts économiques sont substantiellement équivalents à ceux de cette personne.

« Information privilégiée » :

Une information privilégiée est une information :

- a) qui n'a pas été rendue publique ;
- b) à caractère précis ;
- c) qui concerne, directement ou indirectement, la Société ou un ou plusieurs instruments financiers ; et
- d) qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours de ces instruments financiers.

Une information est réputée à caractère précis si elle fait mention d'un ensemble de circonstances qui existe ou dont on peut raisonnablement penser qu'il existera ou d'un événement qui s'est produit ou dont on peut raisonnablement penser qu'il se produira, si elle est suffisamment précise pour qu'on puisse en tirer une conclusion quant à l'effet possible de cet ensemble de circonstances ou de cet événement sur le cours des instruments financiers ou des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une étape intermédiaire d'un processus en plusieurs étapes est réputée constituer une information privilégiée si, en soi, cette étape satisfait aux critères relatifs à l'information privilégiée visés ci-dessus.

On entend par information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers ou des instruments financiers dérivés qui leur sont liés, une information qu'un investisseur raisonnable serait susceptible d'utiliser comme faisant partie des fondements de ses décisions d'investissement.

- « **Transaction(s)** » : toute acquisition, cession, vente à découvert, souscription, échange, conversion, emprunt ou prêt d'un ou plusieurs Instruments financiers sur un marché réglementé ou en dehors d'un tel marché ; la conclusion d'un contrat dont l'objectif est de réaliser un bénéfice ou d'éviter une perte relative à la fluctuation du prix d'un ou plusieurs Instruments financiers ; l'émission, la cession, l'acceptation, l'acquisition, la disposition, l'exercice ou la liquidation d'une option (option d'achat, de vente ou double) ou de tout autre droit ou obligation actuels ou futurs, conditionnels ou inconditionnels, d'acquérir ou de céder des Instruments financiers ou tout autre intérêt dans des Instruments financiers, que la transaction ait lieu le cas échéant sur un marché réglementé ou en dehors d'un tel marché. Les Transactions à notifier à la FSMA sont décrites plus en détail à l'article 19.7 du Règlement relatif aux abus de marché⁶ et à l'article 10 du Règlement délégué (UE) n° 2016/522.

- « **Règlement relatif aux abus de marché** » : Règlement (UE) n ° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché et abrogeant la directive 2003/6/CE du Parlement européen et du Conseil et les directives 2003/124/CE, 2003/125/CE et 2004/72/CE de la Commission.

* * * * *

Annexe 2 : Composition du Conseil d'Administration d'Almancora Société de gestion le 1^{er} juillet 2020

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs A

DEPICKERE Franky
CALLEWAERT Katelijn

Administrateurs B

MASSY Johan (vice-président)
OKKERSE Liesbet
PEETERS Joseph
VANDECATSEYE Luc
VANDERMEULEN Henri

Administrateurs C

VANDAELE Herman (président)
BODA COMM.V (avec Ritt Van kerckhoven en qualité de représentant permanent)
FINTRAC BV (avec Marc De Ceuster en qualité de représentant permanent)
VISIONALITY BV (avec Christiane Steegmans en qualité de représentante permanente)

COMITÉ AUDIT

FINTRAC BV (avec Marc De Ceuster en qualité de représentant permanent)
(président)
MASSY Johan
BODA COMM.V (avec Ritt Van kerckhoven en qualité de représentant permanent)
VISIONALITY BV (avec Christiane Steegmans en qualité de représentante permanente)

COMITÉ NOMINATIONS

VANDAELE Herman (président)
DEPICKERE Franky
MASSY Johan
BODA COMM.V (avec Ritt Van kerckhoven en qualité de représentant permanent)
FINTRAC BV (avec Marc De Ceuster en qualité de représentant permanent)

COMITÉ RÉMUNÉRATIONS

VANDAELE Herman (président)
MASSY Johan
FINTRAC BV (avec Marc De Ceuster en qualité de représentant permanent)

* * * * *