Bourse de Luxembourg

Corporate Governance

The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange

2nd edition - revised version

Gouvernance d'entreprise

Les dix Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg

2e édition - version révisée

Octobre 2009

Corporate Governance

The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange

October 2009

CONTENTS

Foreword 1

Preamble 5

Principle 1 – Corporate governance framework 13

The company will adopt a clear and transparent corporate governance framework for which it will provide adequate disclosure.

Principle 2 – Duties of the board 14

The board will be responsible for the management of the company. As a collective body, it will act in the corporate interest and serve the common interests of the shareholders ensuring the sustainable development of the company.

Principle 3 – Composition of the board and the special committees 16

The board will be composed of competent, honest and qualified persons. Their choice will take account of the specific features of the company.

The board will establish the special committees necessary or the proper performance of its task.

Principle 4 – Appointment of directors and executive managers[2] 18

The company will establish a formal procedure for the appointment of directors and executive managers.

Principle 5 – Conflicts of interest 20

The directors will take decisions in the best interests of the company. They will warn the board of possible conflicts between their direct or indirect personal interests and those of the company or any subsidiary controlled by the company. They will refrain from participating in any deliberation or decision involving such a conflict, unless they relate to current operations, concluded under normal conditions.

Principle 6 – Evaluation of the performance of the board 21

The board will regularly evaluate its performance and its relationship with the executive management[3] .

Principle 7 – Management structure 22

The board will set up an effective structure of executive management. It will clearly define the duties of executive management and delegate to it the necessary powers for the proper discharge of these duties.

Principle 8 – Remuneration policy 23

The company will secure the services of qualified directors and executive managers by means of a suitable remuneration policy that is compatible with the long-term interests of the company.

Principle 9 – Financial reporting, internal control and risk management 25

The board will establish strict rules, designed to protect the company's interests, in the areas of financial reporting, internal control and risk management.

Principle 10 – Shareholders 28

The company will respect the rights of its shareholders and ensure they receive equitable treatment.

The company will establish a policy of active communication with the shareholders.

[1] Translated from the original French text. In case of a conflict of interpretation the original French text shall prevail.

[2] "Executive managers" are senior managers who are not board directors but who are members of a body of executives (French: "la direction"; German: "der Vorstand") who are charged with the day-to-day management of the company.

[3] The "executive management" consists of executive directors and / or executive managers. Executive directors are board members who have functional management responsibilities within the company.

Appendix A: Definition of control 30

Appendix B: Transparency requirements: Corporate Governance Charter (the CG Charter) 31

Appendix C: Transparency requirements: Corporate Governance Chapter (the CG chapter) 32

Appendix D: Independence criteria 33

Foreword

In 2003 the European Commission launched an Action Plan primarily aimed at enhancing corporate governance within the European Union.

With this in mind, the Board of the Luxembourg Stock Exchange decided to formulate a set of corporate governance rules for Luxembourg. A "Corporate Governance" working group was set up to draft the general principles of best practice in corporate governance for all Luxembourg companies listed on the Stock Exchange. The remit of the working group was to draw up a text that would be in line with international practice and the recommendations of the European Commission, whilst taking into account the interests of all the stakeholders, i.e. shareholders, employees and customers.

After the entry into force of the Ten Principles on 1 January 2007, and after two years of experience with the application of the Ten Principles in Luxembourg, it was deemed useful and necessary to revise those Ten Principles in order to improve and adapt them to reality having regard to the initial conclusions drawn from their application.

The Luxembourg Stock Exchange thinks that it should be possible to adapt the Ten Principles of Corporate Governance to take account of the experience acquired and the evolution of legal practices and business life. Indeed, the evolution of the concept of corporate governance in neighbouring countries, the regulatory framework and the application in Luxembourg of the Ten Principles fed the reflections of the working group in revising the Ten Principles of Corporate Governance.

The Ten Principles and their Recommendations are highly flexible, which allows them to be adapted to the size, activities and culture of each company. They are based on a "comply or explain" system, which allows companies to deviate from the recommendations when this is justified by their specific circumstances, provided that adequate explanation is provided.

The monitoring of compliance with the Ten Principles of Corporate Governance relies on the shareholders and the market authorities, possibly supplemented by other mechanisms.

Finally, on behalf of the Luxembourg Stock Exchange, I would like to thank all those who have contributed to the preparation of the Ten Principles of Corporate Governance, in particular the members of the working group, who deserve great credit for their work.

Raymond Kirsch
Chairman of the Board

Luxembourg, 15 September 2009

Foreword

Corporate governance is based in the first instance on statute law, which in Luxembourg consists mainly of the Civil Code, the legislation concerning commercial companies and, for listed companies, Stock Exchange law. In addition there are the general principles of law, which underlie these texts, providing a framework for them and often supplementing them. To these first two classes can be added a third, which consists of the body of rules for the management of a company and the procedures for implementing the legal texts and the general principles, designed to ensure that a company is managed efficiently and that its business objectives are properly met, in the best interests of the body of shareholders and in accordance with law. Some people also consider that the company's responsibility to its customers and personnel as well as its duty to be a good corporate "citizen", should be placed on the same footing. This body of rules and the procedures for monitoring their implementation are commonly referred to as the Rules or Code of Good Governance. We have opted for the term "Principles of Governance", thereby avoiding any confusion with the many other codes that regulate our companies.

These rules should provide guidance without being overly restrictive. They should facilitate the balanced exercise of power and control within companies, without restricting freedom of enterprise, and they should encourage dialogue and transparency in the best interests of the companies concerned. For listed companies, there is also the important objective of enabling the shareholders, who may be geographically dispersed, to be actively involved in the affairs of the company of which they are ultimately the owners.

The working group set up by the Société de la Bourse du Luxembourg to revise the Ten Principles and composed of representatives of listed companies and the Stock Exchange, had the complex task, as when the Principles were initially drafted, of finding a balance between those apparent contradictions whilst giving due consideration to the international character of many companies, involving a listing on several exchanges and therefore the application of several codes of governance. The result put forward by the group constitutes a series of rules which should be strong, effective and useful. I thank my colleagues for their active and skilled participation.

It is our hope that these Ten Principles of Corporate Governance and their Recommendations will become an integral part of companies' good business practice, contributing to the quality of their management and thereby building investor confidence.

Alain Georges
Chairman of the Working Group

Luxembourg, 15 September 2009

Preamble

1. What is good corporate governance ?

In a wide sense, " corporate governance " covers the organisation of the control and management of a company. The term is also used in a narrower sense, to refer to the relationship between shareholders and management, and in particular the operation of the company's board.

It is important for companies to develop an effective model of corporate governance that will enable them to take advantage of opportunities that may arise, whilst at the same time instituting the necessary controls over the associated risks. The rules and standards of corporate governance are considered to be important factors in the creation of prosperous market economies.

Corporate governance consists of a set of rules and conduct in accordance with which companies are managed and controlled. It usually involves the mechanisms by means of which company managers answer for the due and proper running and performance of the company. The company represents the assets of all the shareholders and in the long term the interests of the company necessarily converge with those of its shareholders.

Good corporate governance revolves around the following aspects :

- to achieve a proper balance between entrepreneurship and control, as well as between performance and compliance with the rules of corporate governance ;
- to facilitate performance-driven management, but also to provide mechanisms for management and leadership, whilst ensuring integrity and transparency in the decision-making process ;
- to determine the company's objectives, the means through which these are to be attained and how performance is to be evaluated. In this respect, corporate governance is intended to encourage and enable the board and management to pursue objectives that are in the best interests of the company, its shareholders and other interested parties, such as the company's customers and personnel.

" Control " implies effective evaluation of performance, careful management of potential risks, and proper supervision of agreed procedures and processes.

In this respect the emphasis here is on monitoring whether robust control systems are operating effectively, whether potential conflicts of interest are being managed and whether sufficient checks are in place to prevent abuses of power that may allow personal interests to prevail over corporate interests.

2. Main objective

The main objective of the Ten Principles of Corporate Governance is to contribute to the creation of long-term value.

A good corporate governance framework should create a balance between a performance-orientated strategy on the one hand, and adherence to reliable risk management systems and internal controls on the other. The latter requires responsibility, integrity and transparency.

The internal control process is defined and implemented by the company's board, management and personnel, with the aim of ensuring that the following objectives have been achieved :

- reliability of financial and accounting information ;
- effectiveness and efficiency in the running of the company's operations ;
- compliance with applicable laws and regulations.

An analysis of company results shows that good governance leads to the creation of wealth, not only for the shareholders but also for all the other interested parties.

A corporate governance framework based on transparency and responsibility

- will strengthen investors' confidence in companies;
- will reassure the personnel and clients of companies;
- will give companies access to lower-cost financing;
- will bring macro-economic advantages, such as an improvement in economic efficiency and growth, as well as protecting private investments.

3. Reference framework

These Principles of Corporate Governance should be considered as complementary to Luxembourg legislation, from which they cannot justify any exceptions. No principle or recommendation may be construed as conflicting with Luxembourg law.

When working the Principles of Corporate Governance, the working group responsible for their preparation worked on the basis of existing Luxembourg legislation relating to commercial companies, and in particular on the basis of financial regulation as applicable to listed companies.

Whilst preparing the Principles of Corporate Governance close attention was paid to the initiatives of the European Commission, and more specifically to the initiatives designed to implement the Action Plan adopted in 2003 with a view to "modernising company law and enhancing corporate governance in the European Union", and Directive 2007/36/EC of the European Parliament and Council dated 11 July 2007 concerning the exercise of certain rights by the shareholders of listed companies. Moreover, account was taken of the new legal provisions in Luxembourg.

Corporate life will be simplified by an increased use of electronic means of information, communication and publication of relevant information for consultation by shareholders. Their participation in Annual General Meetings[4], which is strongly recommended, will be facilitated by the use of electronic networks.

The Ten Principles of Corporate Governance were influenced by different factors specific to Luxembourg, such as the wide variety of companies listed for trading on the regulated market (large multinational companies, small industrial and commercial companies, companies in the investment field), the companies' shareholding structure (companies with major shareholders, companies with very dispersed share ownership, small companies with restricted share ownership and companies whose shares are mainly owned by institutional investors), and the special circumstances of certain directors. In fact, the Principles of Corporate Governance respect the Law of 6 May 1974 instituting works councils in private sector companies and organising the representation of employees in public limited companies (sociétés anonymes) and the Law of 25 July 1990 on the status of directors representing the government or a public-law corporation in a public limited company.

The Principles were drafted for limited companies relying on a unitary structure of governance with a board, which is the form most frequently adopted by companies listed in Luxembourg. They are also intended to apply to other forms of company as well as those retaining a dual structure of governance with a supervisory board and a management board. In these cases the Principles must be interpreted and applied by analogy.

[4] There is no English equivalent for the French term "assemblée générale", which covers all types of legally defined shareholder meetings. In this translation "Annual General Meeting" or "AGM" shall be understood to refer when relevant to all types of legally defined meetings of shareholders, where these are legally empowered to handle the subject matter in question.

4. Structure, content and characteristics of the Principles of Corporate Governance

A flexible approach was chosen, based on the "comply or explain" system. Long adopted in many countries, this approach is favourably received both by boards and investors, especially by virtue of that flexibility. What is more, it is recommended by the OECD and the European Commission.

In particular, this approach enables the specific circumstances of companies - such as their size, shareholding structure, activities, exposure to risks and management structure - to be taken into account.

The Principles of Corporate Governance consist of three sets of rules: the general principles themselves ("comply"), the recommendations ("comply or explain") and the guidelines.

The general principles form the pillars upon which good corporate governance should rest. These principles are sufficiently broad for all companies to be able to adhere to them, whatever their particular features. All Luxembourg companies the shares of which are admitted for trading on a regulated market operated by the Luxembourg Stock Exchange (hereinafter called "listed companies") must apply them without exception.

The recommendations (some of which have been set out in more detail in Appendices A, B and C, with Appendix D being a reference source for the criteria of independence of directors) describe how the principles can be properly applied. Companies are expected to comply with the recommendations or explain why they are departing from them, taking account of their specific situation. Although listed companies are expected to comply with the recommendations for the Ten Principles of Corporate Governance most of the time, it is acknowledged that special circumstances may justify a departure from certain recommendations.

Smaller listed companies, in particular those which have recently been admitted to trading on the market, as well as young growing companies, may judge that in their case certain recommendations are disproportionate or less relevant. Similarly, holding and investment companies may need a different board structure, which may affect the relevance of certain recommendations to them. In such a case for example, a single committee may handle the tasks of the nomination committee and the remuneration committee. In these cases companies should determine which rules are most suited to their specific situation and provide an explanation in the Corporate Governance Chapter of their annual report.

The recommendations are supplemented by guidelines, providing advice as to how a company should implement or interpret the recommendations. The obligation to "comply or explain" does not apply to the guidelines.

5. Disclosure of information

Transparency - achieved through the disclosure of information - is an essential ingredient of the Principles of Corporate Governance, allowing external control to function effectively. For this reason, the recommendations of the Ten Principles of Corporate Governance aim to institute a high level of transparency in the area of corporate governance, which are naturally added to legal provisions, in particular those arising from the "transparency" directive of 15 December 2004.

The disclosure of information is effected through two different documents: the Corporate Governance Charter posted on the company's website and the Corporate Governance Chapter in the annual report.

In the Corporate Governance Charter, the company describes the main aspects of its corporate governance policy, in particular its structure, the internal regulations of the board, its committees and its management, as well as other important points (e.g. its remuneration policy). The Charter should be updated regularly.

The Corporate Governance Chapter of the annual report should especially include factual information on the corporate governance and operation of corporate bodies, including any changes that have been implemented, together with the relevant events that took place during the last financial year, such as the appointment of new directors and the appointment of committee members.

6. Monitoring and compliance

Unlike in certain neighbouring countries, Luxembourg listed companies are often controlled by one or more major shareholders. It is not, therefore, possible to rely solely on market monitoring to ensure that listed companies comply with the Principles of Corporate Governance. A system of monitoring involving the shareholders, the board and the Luxembourg Stock Exchange must ensure proper observance of the principles of corporate governance. This system may be enhanced by the addition of other mechanisms.

- ***The board***

In a unitary structure, the board plays a dual role: on the one hand to support entrepreneurship and on the other hand to ensure effective monitoring and control. In order to fulfil its role as the guardian of the company's interests, it is important for the board to be composed of experienced directors, with complementary knowledge and skills, taking into account the size and activities of the company. The board may include directors with executive power to manage and to administer the company. All directors should demonstrate a capacity for independent judgment and objectivity in making board decisions and independent directors play an essential role in this respect. The board should ensure the accuracy and completeness of the Corporate Governance Charter and the Corporate Governance Chapter in the annual report.

- ***Shareholders***

Given the flexible "comply or explain" approach followed by the text, the shareholders, and in particular institutional investors, have a paramount role to play in carefully evaluating a company's corporate governance.

The shareholders should carefully examine the reasons provided by the company whenever it departs from the recommendations or fails to comply with these and make a reasoned judgment in each case. The shareholders should be open to dialogue in cases where they do not agree with the position taken by the company, bearing in mind, amongst other factors, the size and complexity of the company as well as the nature of the risks and challenges it faces.

Controlling shareholders (cf. Appendix A), by the representatives of the board who appointed them, may see to the internal and external monitoring of the company, with the risks and advantages which this necessarily involves. It is important that the controlling or strategic shareholders make judicious use of their power and respect the rights and interests of the minority shareholders.

- ***Luxembourg Stock Exchange***

The Luxembourg Stock Exchange, as part of its role of monitoring compliance by listed companies with their duties to make periodic and ad hoc disclosures (as provided for by the internal byelaw, approved by Ministerial Order of 29 June 2005) will contribute to the external monitoring of the Principles of Corporate Governance. It will provide moral support and will bring its full authority

to bear in facilitating the implementation of the disclosure arrangements recommended by these principles for listed Luxembourg companies.

The existence and acceptance of a single set of Principles of Corporate Governance (instituted by the Luxembourg Stock Exchange, in close collaboration with the principal Luxembourg issuers listed on the Luxembourg Stock Exchange) will contribute to a strengthening of the financial centre and to increased investor confidence.

The Luxembourg Stock Exchange recommends that listed companies disclose significant information about their corporate governance rules and practices in compliance with the Principles of Corporate Governance. Listed companies are themselves responsible for determining whether they comply with the recommendations issued for each of the principles, or for justifying their non-compliance. In the event that, contrary to Principle 1 and Appendices B and C, a specific item referred to in the Principles of Corporate Governance has not been disclosed, the Luxembourg Stock Exchange will draw the attention of the listed company to this fact and, where necessary, will invite it to explain why it has failed to comply with this specific provision of the Principles of Corporate Governance. The Luxembourg Stock Exchange will limit its role to verifying whether the "comply or explain" principle is being applied and recommending that companies follow it. The Luxembourg Stock Exchange reserves the right to publish from time to time general comparisons of the corporate governance practices within listed Luxembourg companies.

However, with regard to items for which the laws or regulations in force require disclosure, whether or not this information is dealt with in the Principles of Corporate Governance, the jurisdiction of the CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier - www.cssf.lu), including its authority to impose sanctions, will remain unchanged. The Stock Exchange's role in the external monitoring of compliance with the Principles of Corporate Governance does not affect the CSSF's legal responsibility as a regulator.

7. Follow-up

What constitutes good corporate governance may need to evolve in step with changes in business circumstances, the requirements of the international financial markets, and company law. It is therefore interesting to take note of the ongoing discussions regarding the Law of 10 August 1915 relating to Luxembourg commercial companies. These discussions relate to a body of measures - such as the possibilities offered by telecommunications for holding the AGM and board meetings, the possibility of postal voting, the reduction of the shareholding threshold required to convene an Extraordinary General Meeting (EGM) or contribute items to the AGM or EGM agenda, or the right to consult the management report in advance of the AGM - which can all be related to the wider context of corporate governance.

It is therefore important to ensure that the Principles of Corporate Governance are regularly reviewed and the recommendations adapted. This will require that an appropriate mechanism be set up. While awaiting the setting up of a mechanism for the follow-up of the Principles of Corporate Governance, the "corporate governance" working group of the Luxembourg Stock Exchange will continue to be active. It is in this role that it prepared this second revised edition of the Ten Principles of Corporate Governance.

8. Scope and entry into force

These Principles apply to companies the shares of which are listed on a regulated market operated by the Luxembourg Stock Exchange. Given their flexibility, however, the Ten Principles of Corporate Governance could also serve as a reference framework for all other companies, including those governed by non-Luxembourg law and which are subject to a corporate governance code of

conduct in their country of incorporation (although compliance with these Principles of Corporate Governance is not compulsory for the latter) and for companies governed by Luxembourg law which have applied for listing on a foreign regulated market. When Luxembourg companies, listed on various regulated markets, are faced with several codes of conduct in relation to corporate governance, they are invited to follow the present Principles of Corporate Governance and their recommendations carefully, but this does not prevent them if necessary from observing different provisions in codes of conduct applicable in other regulated markets.

The second edition of the Ten Principles of Corporate Governance will enter into force on 1 October 2009 and relate to annual reports for financial years closed after that date.

9. Participants in the "Corporate Governance" working group

Alain Georges, Chairman of the working group	Chairman of the Board	BIP Investment Partners S.A.
Maurice Bauer Spokesperson for the working group	Vice President	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
Edouard de Fierlant,	Company Secretary	RTL Group
Alain Huberty,	Director	Luxempart S.A.
Christophe Jung,	General Counsel Luxembourg	ArcelorMittal
Michel Maquil,	President and CEO	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
Pierre Margue,	Vice President Legal and Corporate Affairs	SES
Caroline Glodt,	Secretary of the working group	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.

The working group expresses its gratitude to Professor André Prüm, Dean of the Faculty of Law, Economics and Finance at the University of Luxembourg, who assisted in working the Principles.

The draft amendments to the Ten Principles of Corporate Governance were submitted for opinions to all the companies listed on a regulated market, as well as to several people whose opinion, in view of their office and interest, was considered particularly pertinent. All these parties were invited to a meeting during which the opinions, comments and proposals received were discussed and, on a case by case basis, integrated into the text.

The working group thanks, Thierry Grosjean and Renaud Labye of Acheron Portfolio Corporation SA, Solène Vincens, Carole Wintersdorff and Henk Scheffer of ArcelorMittal SA, Viviane Graffé of BIP Investment Partners SA, Daniel Haas of the Compagnie Internationale de Cultures SA, Paul Junck of Ernst & Young, Marcel Majerus of Foyer SA, Jean-Noël Lequeue of ICE SA, Marie Chambourdon and Patrick Zurstrassen of ILA, Françoise Dumont, Johan Nelis and Alain Renard of Jabelmalux SA, Jeannot Wengler of Plantations des Terres Rouges SA, Manuel Fischer and Jean-Benoît Lachaise of Quilvest SA, Klaus Brucherseifer and Claude Strasser of Société Electrique de l'Our SA, Professor Pierre-Henri Conac of the University of Luxembourg and Sandra Pasti and Claude Meiers of Ventos SA and all the contributors, for their support and advice in working the second edition of the Ten Principles of Corporate Governance.

Principle 1 – Corporate governance framework

The company will adopt a clear and transparent corporate governance framework for which it will provide adequate disclosure.

Recommendation 1.1. The corporate governance framework should be defined in the company's articles of association and the internal regulations of the board and of the management.

Guideline The corporate governance framework should take account wherever possible of the characteristics, activity and needs of each company.

Recommendation 1.2. The corporate governance framework should set out the respective functions of the board and management, as well as their powers and obligations. These should be described in the internal regulations of the board and of the management.

Recommendation 1.3. The executive management of the company should be entrusted to a management body, headed by an individual other than the chairman of the board. The board should make a clear distinction between the duties and responsibilities of its chairman and of the chief executive officer and set this out in writing.

Recommendation 1.4. The company should draw up a CG Charter describing the main aspects of its corporate governance, including the items referred to in Appendix B.

Recommendation 1.5. The CG Charter constitutes the company's commitment to comply with the principles of corporate governance laid down by this text.

Recommendation 1.6. The CG Charter should be updated as often as necessary to accurately reflect at all times the company's corporate governance framework. It should be posted on the company's website, with an indication of when it was last updated.

Recommendation 1.7. The company should publish a Corporate Governance Chapter (hereinafter, the "CG Chapter") in its annual report, describing all the relevant events connected with corporate governance that took place in the preceding financial year. This document should at least include the items cited in Appendix C. If the company does not fully implement one or more of the recommendations, it should explain its decision in the CG Chapter of its annual report.

Principle 2 – Duties of the board

- *The board will be responsible for the management of the company. As a collective body, it will act in the corporate interest and serve the common interests of the shareholders ensuring the sustainable development of the company.*

Recommendation 2.1. The board, as well as each of its members, should be bound by a duty of loyalty towards the company and all of its shareholders.

Recommendation 2.2. The board should be organised in such a way that it is able to perform its tasks effectively.

Guideline The board should meet as often as is necessary for the effective discharge of its obligations.

It would be appropriate for the board to meet at least once a quarter, in order to monitor the development of the company's activities.

Recommendation 2.3. The board should in particular decide on the values and objectives of the company, its strategy and key policies in implementing them and the level of risk acceptable to the company. It draws up the annual and periodic accounts.

Guideline The board should ensure that the necessary financial and human resources are available to allow the company to reach its objectives.

Guideline It is good governance for companies to establish rules of professional ethics, approved by the board.

Guideline When determining the company's values, the board should give proper consideration to its staff policy and code of business ethics.

Guideline When determining the company's values, the board should take into consideration all the aspects of the corporate responsibility of the company.

Recommendation 2.4. The board should appoint a chairman who prepares the agenda for board meetings after consultation with the chief executive officer. The chairman should ensure that the procedures for the preparation of meetings, deliberations, decision-making and the implementation of decisions, are correctly applied. He[5] should take the necessary steps to create a climate of trust within the board, contributing to open discussion, the constructive expression of opinion of each of its members and support for decisions taken by the board.

Guideline The chairman should see to the proper application of the rules of governance and establishes a close relationship with the management, giving it his[5] advice and opinions, respecting the executive responsibilities of the latter.

Recommendation 2.5. No single director or group of directors should dominate the board's decision-making process. The decision-making process should allow each director to express his point of view.

Guideline All the directors should contribute to the development of the strategy and the key policies in a critical and constructive discussion of proposals submitted.

[5] Throughout this text the words "his" and "he" shall be understood to refer to both men and women.

Recommendation 2.6. Directors are bound to keep confidential any information they acquire in their capacity as directors and should not use it for any purpose other than the exercise of their duties.

Recommendation 2.7. The board should adopt appropriate rules in order to avoid its members or the company's employees becoming guilty of insider dealing or market manipulation of its securities. Management should regularly provide the members of the board with information on the provisions governing these areas.

Recommendation 2.8. The board of directors should formulate a set of rules (hereinafter called the "Rules") relating to the behaviour and notification obligations in relation to transactions in the company's shares or other financial instruments (hereinafter called the "company's securities") carried out for their own account by directors, persons bearing executive responsibilities and persons with a close link to them, as well as all other persons bound by these obligations. The Rules should specify the information in relation to those transactions which must be disclosed to the market.

Guideline The Rules should set limitations on the carrying out of transactions in the company's securities for a designated period prior to the publication of its financial results ("closed periods") and all other periods considered to be sensitive ("prohibited periods").

Guideline The board should ensure that a compliance officer is appointed, whose duties and responsibilities should be defined by the Rules. The compliance officer's mission is, inter alia, to monitor compliance with the Rules. The compliance officer has access at all times to the chairmen of the board and the audit committee.

Guideline When a director or other individual bound by the obligations mentioned in this recommendation carries out a transaction in the company's securities and the compliance officer has been informed, the transaction should be made public in accordance with the Rules.

Recommendation 2.9. Each director should undertake to devote the necessary time and attention to his duties and to limit his other professional commitments (in particular directorship held with other companies) to the extent necessary for him to be able to properly discharge his duties.

Guideline A director should only accept a limited number of directorships in listed companies.

A director who is a full-time member of executive management (hereinafter "executive director") should accept no more than one other non executive directorship in a listed company. An individual should not be chairman of the board of more than one listed company.

Each year the company should publish information on directors' mandates in other listed companies in its annual report and on its website.

The director should inform the secretary of the board of all subsequent changes in his commitments.

Recommendation 2.10. The board should appoint a company secretary to ensure, under the authority of the chairman, the implementation of the rules and procedures regulating the functioning of the board. The company secretary, in conjunction with the chairman of the board, should prepare minutes summing up the deliberations, noting any resolutions passed and indicating the votes cast by the directors.

Principle 3 – Composition of the board and the special committees

The board will be composed of competent, honest and qualified persons. Their choice will take account of the specific features of the company.

The board will ensure that any special committees necessary for it to properly fulfil its duties are set up.

Recommendation 3.1. In their diversity, members of the board represent a complementarity of experiences and knowledge. A list of the board members should be disclosed in the Corporate Governance Chapter of the annual report (hereinafter, the "CG Chapter of the annual report").

Guideline In order to ensure a balanced composition of the board, account should be taken of the specific features of the company and its activities, and particularly the various business lines of the company and their geographic diversity.

Guideline Insofar as possible the board should have an appropriate representation of both genders.

Recommendation 3.2. The board should be of an appropriate size in order to facilitate effective decision-making. It should be large enough for its members to contribute experience and knowledge from different fields and for changes in its composition not to create undue disruption. To ensure effective deliberation and decision-making, the number of directors should remain limited.

Guideline A maximum of 16 board members can be considered a reasonable limit.

Recommendation 3.3. The board should be organised so that the executive and non executive directors have equivalent access to the information and resources necessary for them to discharge their duties.

Recommendation 3.4. Every board should have a sufficient number of independent directors.

Guideline The number of independent directors will depend inter alia on the nature of the company's activities and its share ownership structure.

Recommendation 3.5. To be considered independent, a director must not have any significant business relationship with the company, close family relationship with any executive, or any other relationship with the company, its controlling shareholders or executives which is liable to impair the independence of the director's judgment.

The company should draw up a detailed list of the criteria for assessing independence on the basis of the above. The list of criteria should be disclosed in the CG Chapter. To this end, the company may make use of the independence criteria appearing in Annex II of the European Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non executive directors (and members of the supervisory board) of listed companies and on the committees of the board (or supervisory board). These criteria appear in Appendix D of this text.

Recommendation 3.6. The company should ensure that new directors receive an induction into the way the company functions, enabling them to contribute in the best possible manner to the work of the board.

Guideline The company should provide its new directors with training in governance offered either internally or by specialist external institutions.

Guideline For directors called upon to join a committee of the board, this induction should include a description of the committee's remit, together with all other information regarding the specific role of that committee.

Guideline For new members of the audit committee, this training programme should include an overview of the company's organisation of internal control and of its risk management systems. In particular, they should receive comprehensive information on the company's accounting, financial and operational features. This programme should also involve contact with the external and internal auditor.

Recommendation 3.7. Directors should update their skills and improve their knowledge of the company with a view to fulfilling their role both on the board and, where relevant, on committees of the board.

Guideline The chairman of the board should ensure that the necessary resources are available for improving and updating the knowledge and skills of the directors.

Recommendation 3.8. All of the directors should be provided with timely information necessary for the proper performance of their duties.

Guideline The chairman of the board should ensure, with the assistance of the company secretary and management, that directors receive timely and adequate information enabling them to perform their duties in an informed manner.

Guideline Directors should fully acquaint themselves with the information received. In addition, they may request additional information via the chairman of the board whenever they consider it to be appropriate.

Recommendation 3.9. The board should ensure that special committees are constituted to examine specific topics chosen by the board and to advise the board about them. It should choose each committee's chairman and members with due regard to the need to ensure that the committee membership is refreshed and that undue reliance is not placed on particular individuals. Decision-making will remain a collective responsibility of the board, which remains fully answerable for decisions taken within its field of competence.

Guideline Special committees should ideally be composed of four members.

Recommendation 3.10. The committees of the board should discharge their duties within the framework of the terms of reference that they have been given and ensure that they report regularly on their activity and on the results of their work to the board.

Recommendation 3.11. The committees may seek expert assistance in obtaining the necessary information for the proper fulfilment of their duties. The company should provide each committee with the financial resources it needs for this purpose.

Principle 4 – Appointment of directors and executive managers[6]

The company will establish a formal procedure for the appointment of directors and executive managers.

Recommendation 4.1. The board should establish criteria and nomination procedures for directors, where appropriate formulating specific rules for executive directors, subject to the legal provisions in force concerning the status of directors representing the government or a public-law corporation in a public limited company and those concerning works councils in private sector companies and organising the representation of employees in public limited companies.

Guideline: A nomination procedure should define where nomination proposals should be sent, any deadlines to be complied with and the arrangements for disclosure.

Recommendation 4.2. The board should establish a nomination committee from amongst its members to assist in the selection of directors. It should define the committee's internal regulations.

If the company does not have a nomination committee, the need to create one should be assessed annually.

Recommendation 4.3. The nomination committee should be composed of a majority of non executive directors. It should contain a sufficient number of independent directors.

The chairman of the board or another non executive director should chair the nomination committee.

The board should ensure that the nomination committee has access to the necessary skills and means to effectively fulfil its role.

The chairman of the nomination committee should prepare minutes of its meetings.

Recommendation 4.4. The nomination committee should regularly evaluate its own effectiveness and make recommendations to the board for the necessary adjustments in its internal regulations.

Recommendation 4.5. The nomination committee should meet as often as it considers necessary.

Recommendation 4.6. After each meeting of the nomination committee, its chairman should make a report to the board.

Recommendation 4.7. For every position to be filled, an evaluation should be made by the nomination committee of the existing and required skills, knowledge and experience. On the basis of this evaluation, a description of the role, together with the skills, knowledge and experience required, should be drawn up.

Guideline The nomination committee may seek assistance from external experts in the performance of its duties.

Guideline The nomination committee should prepare plans for the succession of directors. It should ensure that a balance of skills is maintained within the board at all times. It should ensure that there is a sufficient number of independent directors.

[6] "Executive managers" are senior managers who are not board directors but who are members of a body of executives (French: "la direction"; German: "der Vorstand") who are charged with the day-to-day management of the company.

Guideline When dealing with a new appointment, the chairman of the nomination committee should ensure that, prior to considering the approval of an application, he has received sufficient information about the candidate, including his curriculum vitae and, where relevant, the necessary information for evaluating the candidate's independence.

Recommendation 4.8. The nomination committee should consider all proposals submitted by the shareholders, the board or executive management. It is also entitled itself to suggest candidates for appointment to the board.

Guideline The chief executive officer should be consulted by the nomination committee and should be authorised to submit proposals, in particular when executive directors are under consideration.

Recommendation 4.9. The board should draw up the list of applications to be submitted to the Annual General Meeting[7].

Recommendation 4.10. If a director is co-opted when a director's directorship becomes vacant, the above recommendations should remain applicable.

Recommendation 4.11. All proposals for the appointment of a director submitted to the Annual General Meeting should be accompanied by a recommendation from the board. The proposal should specify the proposed term for the directorship. It should be accompanied by relevant information on the professional qualifications of the candidate as well as a list of the positions and directorships held by the candidate. The board should indicate whether the candidate meets the independence criteria set by the company.

Guideline Nomination proposals should be communicated within a reasonable time before the Annual General Meeting at the same time as useful information is provided on the candidate's professional qualifications, the list of posts and mandates already exercised by the candidate and a declaration concerning his independence.

Recommendation 4.12. The nomination committee should likewise assist the board with the procedure for appointing executive managers, applying the recommendations 4.1 and 4.7 above.

The chief executive officer should be consulted ex officio as part of this procedure.

[7] There is no English equivalent for the French term "assemblée générale", which covers all types of legally defined shareholder meetings. In this translation "Annual General Meeting" or "AGM" shall be understood to refer where relevant to all types of legally defined meetings of shareholders, where these are legally empowered to handle the subject in question.

Principle 5 – Conflicts of interest

The directors will take decisions in the best interests of the company. They will warn the board of possible conflicts between their direct or indirect personal interests and those of the company or an entity controlled by it. They will refrain from taking part in any deliberation or decision involving such a conflict, unless they relate to current operations, concluded under normal conditions.

Recommendation 5.1. In accordance with the Law of 10 August 1915 on commercial companies, as amended, each director should take care to avoid any direct or indirect conflict of interest with the company or any subsidiary controlled by the company. He should inform the board of conflicts of interest when they arise and, except for current operations concluded under normal conditions, refrain from deliberating or voting on the issue concerned in accordance with relevant legal provisions. Any abstention motivated by a conflict of interest should be indicated in the minutes of the meeting and disclosed in accordance with applicable legal provisions.

Guideline Each director should inform the chairman of the board of any other directorship, office or responsibility - including executive positions - that he takes up outside the company during the term of his directorship.

Guideline Each director should consult the chairman of the audit committee or, if not, the chairman of the board in the event of uncertainty as to the nature of an operation or transaction likely to result in a conflict of interest.

Recommendation 5.2. In the event of a declared conflict of interest, the operation or transaction concerned should be submitted by the director concerned, after the chairman of the board, the audit committee, the auditor or an external expert have been informed, if possible prior to its realisation. The opinion of the latter should be communicated to the board.

Principle 6 – Evaluation of the performance of the board

The board will regularly evaluate its performance and its relationship with the executive management[8].

Recommendation 6.1. In the evaluation of its operation, the board should in particular examine its composition, its organisation and its effectiveness as a collective body.

It should draw the necessary conclusions from this evaluation and, where necessary, take appropriate steps to improve its performance.

A similar evaluation should be carried out by each committee.

Guideline The board may instruct an external expert to perform the evaluation.

Guideline In its evaluation, the board should
- consider the terms of its operation;
- check that the items on the agenda are sufficiently documented and prepared;
- assess the involvement of each director in the work and the discussions.

Recommendation 6.2. The board should disclose the method of evaluation and, where relevant, any changes made to its mode of operation.

[8] The "executive management" consists of executive directors and / or executive managers. Executive directors are board members who have functional management responsibilities within the company.

Principle 7 – Management structure

The board will set up an effective structure of executive management. It will clearly define the duties of executive management and delegate to it the necessary powers for the proper discharge of these duties.

Recommendation 7.1. The board should establish organisational and operational principles to govern the executive management, in particular its responsibilities, obligations and powers, and record these in the internal regulations for management. These principles should be revised and adapted, if required, for the effective exercise of the respective powers and obligations of the board and management.

Guideline The management structure may be based either on a collective delegation of powers to an executive committee, or on one or more delegations of power to individual executives.

Guideline When establishing the organisational and operational principles governing the executive management, the board should work closely with the chief executive officer or the general director.

Guideline Internal regulations for management, detailing the responsibilities, obligations, composition and operation of management, should be submitted to the board by the executive management.

Recommendation 7.2. The board should grant executives, including where relevant, any executive directors, the necessary powers enabling them to fulfil their responsibilities and obligations.

Recommendation 7.3. The executive management should

- be entrusted with the day-to-day running of the company;
- be responsible for preparing complete, timely, reliable and accurate financial reports in accordance with the accounting standards and policies of the company;
- submit an objective and understandable assessment of the company's financial situation to the board;
- regularly submit proposals to the board concerning strategy definition;
- participate in the preparation of decisions to be taken by the board;
- supply the board with all information necessary for the discharge of its obligations in a timely fashion;
- set up internal controls (systems for the identification, assessment, management and monitoring of financial and other risks), without prejudice to the board's monitoring role in this matter;
- regularly account to the board for the discharge of its responsibilities.

Guideline The executive management, through its chairman, should establish close relations with the chairman of the board with a view to the organisation and coordination of the above duties.

Recommendation 7.4. The board should establish procedures for evaluating and examining the performance of the executive management as a whole and of the individual executives.

Guideline The remuneration committee should assist the board with this task.

Principle 8 – Remuneration Policy

The company will secure the services of qualified directors and executive managers by means of a suitable remuneration policy that is compatible with the long-term interests of the company.

Recommendation 8.1. In its CG Charter, the company should describe its policy for remunerating members of the board and the executive management. That description should specify the balance sought between the fixed and variable parts of the remuneration and exhaustively cover the different elements entering into the remuneration such as share options or company shares, directors' fees, retirement and departure conditions and specific benefits, whether attributed by the company itself or its subsidiaries or members of the same group.

Recommendation 8.2. The board should draw up simple, transparent and precise rules to determine the remuneration of its members and those of the executive management.

It should define significant, demanding and objective performance criteria respecting the policy fixed by the company regarding the variable part of that remuneration including bonus and share allocations, share options or any other right to acquire shares.

These criteria should be in line with the medium and long-term objectives of the company and take account of its effective and potential development, the wealth created for the company and its shareholders and the individual and collective performances of the board or the executive management respectively. The criteria should also take into consideration the appropriate level of risk defined by the board.

Guideline The board should ensure that the rules for the attribution of bonuses to members of the executive management take account of their medium-term performances.

Guideline Redundancy compensation or that for amicable termination of a contract of employment of company executives together with any other benefit granted by virtue of the redundancy or in relation to an amicable termination should be limited to a maximum of two years of annual fixed remuneration. Any additional compensation should be in relation to the company's results.

Recommendation 8.3. The criteria for directors' remuneration as well as share attribution schemes, share options or any other right to acquire shares in favour of members of the board and the executive management should be subject to the approval of the Annual General Meeting of shareholders.

All discounts on share option plans, giving the right to subscribe to shares at a price lower than the quoted price on the date the exercise price is set, or an average of the quoted prices over a certain number of days just prior to the date on which the exercise price is set, should be disclosed to at the Annual General Meeting of shareholders.

Guideline The conditions of a share attribution scheme, share options or any other right to acquire shares should not in principle be liable to be re-valued after implementation.

Schares cannot be permanently granted any earlier than three years after their initial allotment.

Recommendation 8.4. The remuneration of non executive directors should be proportional to their responsibilities and the time devoted to their functions.

Guideline Non executive directors should neither receive remuneration linked to their individual performance, nor bonuses, long-term incentive plans, benefits in kind or benefits linked to pension plans.

Recommendation 8.5. The board should establish a remuneration committee from among its members, to assist in formulating a remuneration policy for directors and managers. It should define the committee's internal regulations.

If the company does not have a remuneration committee, the need to create one should be assessed annually. Until a remuneration committee has been set up, the board should deal with these tasks and responsibilities at least once a year.

Recommendation 8.6. The remuneration committee should be composed exclusively of non executive directors. It should contain a sufficient number of independent directors.

The board should ensure that the remuneration committee has access to the necessary skills and means to effectively fulfil its role.

The chairman of the remuneration committee should prepare minutes of its meetings.

Guideline The remuneration committee should be chaired by the chairman of the board or by an independent director.

Guideline The remuneration committee may seek assistance from external experts for the fulfilment of its duties.

Guideline The remuneration committee should hear the chief executive officer.

Recommendation 8.7. The remuneration committee should meet as often as it considers necessary, but at least once a year.

After each meeting of the remuneration committee, its chairman should make a report to the board.

Recommendation 8.8. The remuneration committee should regularly evaluate its own effectiveness and make recommendations to the board for the necessary adjustments in its internal regulations.

Recommendation 8.9. The remuneration committee should submit proposals to the board regarding the remuneration of executive managers, ensuring that these proposals are in accordance with the remuneration policy adopted by the company and the evaluation carried out of the performance of the person concerned. To that end, the committee should be informed of the total remuneration paid to each member of the executive management by other companies affiliated to the group.

Recommendation 8.10. At least once a year, the remuneration committee should discuss with the chief executive officer the performance of executive management and of the individual executives. The chief executive officer should not be present for the discussion on his own evaluation. The evaluation criteria should be clearly defined.

Recommendation 8.11. Individuals should not be involved in decisions regarding their own remuneration.

Recommendation 8.12. The overall amounts of direct and indirect remuneration, on the one hand of non executive directors and on the other hand of all the executive directors and executive managers by virtue of their position should be disclosed in the annual report. A distinction should be drawn between the fixed and the variable part of that remuneration. The company should disclose the number of shares and options and the conditions of their exercise granted to those same groups of people.

Guideline The company should specify the number of members of the executive management concerned.

Principle 9 – Financial reporting, internal control and risk management

The board will establish strict rules, designed to protect the company's interests, in the areas of financial reporting, internal control and risk management.

Recommendation 9.1. The board should establish an audit committee from among its members to assist in the discharge of its responsibilities in the areas of financial reporting, internal control and risk management. It should define the committee's internal regulations.

If the company does not have an audit committee, the need to create one should be assessed annually. Until an audit committee has been set up, the board should deal with these tasks and responsibilities, in close collaboration with the internal and external auditors.

Guideline Until such time as the board sets up an audit committee, it should meet at least twice a year with the internal and external auditors to discuss issues connected with financial reporting, internal control and risk management.

Recommendation 9.2. The board or, where relevant, the audit committee, should regularly examine the effectiveness of the financial reporting, internal control and risk management system adopted by the company. It should make sure that the audits carried out and the subsequent audit reports conform to the audit plan approved by the board or the audit committee.

Recommendation 9.3. The audit committee should be composed exclusively of non executive directors. It should contain a sufficient number of independent directors.

The chairman of the board should not chair the audit committee.

The board should ensure that the audit committee has access to the necessary skills and means to fulfil its role effectively, particularly in matters of finance.

The chairman of the audit committee should prepare minutes of its meetings.

Guideline The audit committee should be chaired by an independent director.

The audit committee should be composed of a majority of independent directors.

At least one of the members of the audit committee should have had training in finance or accounting.

Recommendation 9.4. The audit committee may invite any other person whose collaboration it deems to be advantageous to assist it in its work and to attend its meetings. In addition, it should be authorised to meet with any individual outside the presence of any executives. It should meet with the internal and external auditors at least once a year without the presence of any executives.

Recommendation 9.5. The audit committee should regularly evaluate its own effectiveness and make recommendations to the board for the necessary adjustments in its internal regulations.

Recommendation 9.6. The audit committee should meet as often as it deems necessary, but at least twice a year.

Guideline The audit committee should normally meet four times a year. Two of its meetings should deal with the half-yearly and yearly results and their disclosure to the shareholders and the public.

Recommendation 9.7. After each meeting of the audit committee, its chairman should make a report to the board, identifying the issues in respect of which he considers that action or improvement is called for and making recommendations on the measures that should be taken.

Recommendation 9.8. An independent internal audit function should be established.

Its resources and skills should be appropriate to the nature, size and complexity of the company.

Recommendation 9.9. The audit committee should assist the board in monitoring the reliability and integrity of the financial information provided by the company, in particular by reviewing the relevance and consistency of the accounting standards applied by the company (including the consolidation criteria).

Recommendation 9.10. The audit committee should assist the board to formulate a description of the risks specific to the company and to implement a system of risk control to monitor the latter so that the main risks are correctly identified, managed and disclosed appropriately to the board.

Recommendation 9.11. The internal and external auditors should, in addition to maintaining an effective working relationship with management, have free access to the board. To this end, the audit committee should act as principal contact point.

The internal and external auditors as well as the compliance officer may at all times approach the chairman of the audit committee or the chairman of the board directly.

The audit committee should receive timely information regarding any issue raised by the internal or external auditor.

Recommendation 9.12. The audit committee should be informed of the internal auditor's work programme and should receive periodic summaries of his work. It may make recommendations regarding the internal auditor's work programme.

It should monitor the effectiveness of the internal audit function and make sure that the internal auditor has adequate resources for the performance of the tasks entrusted to him.

In the event of the resignation of the internal auditor it should investigate the issues leading to this and make recommendations concerning any measures that are needed.

Recommendation 9.13. The audit committee should be informed of the external auditor's work programme and receive a report from the auditor describing all existing relationships between the external auditor on the one hand and the company and its group on the other hand. It may make recommendations regarding the external auditor's work programme.

The audit committee should make recommendations to the board regarding the selection, appointment, reappointment and removal of the external auditor and, in addition, the terms and conditions of their remuneration.

It should monitor the independence and objectivity of the external auditor, in particular by monitoring the rotation of the partners of the audit firm.

It should examine the nature and scope of non-audit services provided, with a view to avoiding any conflict of interest. To this end, the audit committee should establish a policy specifying which non-audit services shall be (a) prohibited (b) authorised after consideration by the committee and (c) authorised ex officio without the need for consultation of the committee.

In addition, the audit committee should monitor the effectiveness of the external audit process and check that the executive management acts on the letter of recommendations from the external auditor.

In the event of the resignation of the external auditor, it should investigate the issues leading to this and make recommendations concerning any measures that are needed.

Guideline The audit committee should regularly evaluate the work of the firm of external auditors and consider the term of the mandate of the firm and/or partners responsible for certification of the accounts.

Principle 10 – Shareholders

The company will respect the rights of its shareholders and ensure they receive equitable treatment. The company will establish a policy of active communication with the shareholders.

Recommendation 10.1. The company should disclose its share ownership structure. Such disclosure should in particular specify the number of shares issued, the number of shares with voting rights, the number of shares the company holds in itself and insofar as the company is aware the identity of the shareholders with a holding of 5% or more of the voting rights. Whilst fulfilling legal advertising obligations, the company should use the most appropriate media most effectively to disseminate this information and to keep it regularly updated.

Recommendation 10.2. The company should ensure that its shareholders receive equitable treatment, by providing them with useful and pertinent information enabling them to exercise their rights.

Guideline The board should ensure that the interests of all the majority and minority shareholders are respected.

Recommendation 10.3. The company should dedicate a specific section of its website to its shareholders, on which they should be able to find inter alia the provisional timetable of meetings and periodic information, convocations to Annual General Meetings, the conditions of access and terms of voting for shareholders, downloadable registration and proxy forms, and any relevant documentation for Annual General Meetings of shareholders.

Guideline Wherever possible, the company should give shareholders the option to raise issues via the company's website.

Recommendation 10.4. The company should encourage the participation of shareholders at meetings and take the necessary measures to facilitate that participation taking account of the composition of its share ownership structure. Shareholders who cannot be present must be able to vote *in absentia*, whether by proxy, correspondence or remote participation via electronic means.

Guideline The company should also take into account the situation of shareholders who are not resident in the Grand Duchy of Luxembourg but who wish to exercise their rights. Subject to compliance with the existing legal framework, the company should make use of modern technology to facilitate shareholders' participation in Annual General Meetings. It should also do its best to use languages appropriate to its shareholders.

Recommendation 10.5. In the convocation to an Annual General Meeting, the company should, in good time and taking account of the geographic dispersion of its shareholders, send all the shareholders the items on the agenda and the resolutions to be put to the vote.

Guideline For particularly complex issues, the company should provide adequate explanations via its website.

Guideline The company should place an item on the agenda for the Annual General Meeting on directors' remuneration.

Recommendation 10.6. The company should acknowledge the right of any shareholder or group of shareholders holding at least 5% of the capital to ask for items to be placed on the agenda for the Annual General Meeting and to lodge draft resolutions on the items on the agenda on the day of the Annual General Meeting.

Recommendation 10.7. The company should guarantee its shareholders the power to play their role fully at meetings and to enter into dialogue with the board and the executive management. The chairman of the board should ensure that relevant questions raised by shareholders at the general meeting receive the appropriate answers, provided that they are not liable seriously to harm the company, its shareholders or personnel.

Recommendation 10.8. Several resolutions, if they are of the same nature, must not be grouped together in one resolution, in order not to constrain the shareholder to pass or not all those resolutions en bloc. Likewise the appointment and renewal of mandate of several members of the board must not be presented in one single resolution in order that shareholders can rule separately on each application.

Recommendation 10.9. The company should post the detail of the results of votes and the minutes of an Annual General Meeting on its website without delay after this meeting.

Recommendation 10.10. Annual General Meetings should be privileged occasions when the board accounts to the shareholders for the performance of its tasks. The company should ensure that the board and the executive management are represented there by the largest number of their members.

Appendix A: Definition of control (Preamble)[1]

Pursuant to European Union Directive 83/349/CEE, a shareholding is said to be "controlling" in the following situations, i.e. in the case of a shareholder who:

a) has a majority of the shareholders' or members' voting rights in an undertaking (a subsidiary undertaking); or

b) has the right to appoint or remove a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of an undertaking (a subsidiary undertaking) and is at the same time a shareholder in or member of that undertaking; or

c) has the right to exercise a dominant influence over an undertaking (a subsidiary undertaking) of which it is a shareholder or member, pursuant to a contract entered into with that undertaking or to a provision in the articles of association of the latter, where the law governing that subsidiary undertaking permits its being subject to such contracts or provisions. Member States need not prescribe that a parent undertaking must be a shareholder in or member of its subsidiary undertaking. Those Member States the laws of which do not provide for such contracts or clauses shall not be required to apply this provision; or

d) is a shareholder in or member of an undertaking, and:

   aa) a majority of the members of the administrative, management or supervisory body of that undertaking (a subsidiary undertaking) who have held office during the financial year, during the preceding financial year and up to the time when the consolidated accounts are drawn up, have been appointed solely as a result of the exercise of its voting rights; or

   bb) controls alone, pursuant to an agreement with other shareholders in or members of that undertaking (a subsidiary undertaking), a majority of shareholders' or members' voting rights in that undertaking. The Member States may introduce more detailed provisions concerning the form and contents of such agreements.

[1] The references in parentheses refer to the relevant provisions of the text of European Union Directive 83/349/CEE.

Appendix B: Transparency requirements

Corporate Governance Charter (the CG Charter) (Recommendation 1.4.)

The company should describe and disclose all the main aspects of its corporate governance policy, including at least the items listed below, in its Corporate Governance Charter (CG Charter):

With regard to the board, the company should disclose:

- a description of the company's governance structure;
- the essential aspects of the corporate governance framework as set out in the internal regulations of the board;
- the policy implemented by the board for transactions in the company's securities and other contractual relations;
- the existence and nature of the risk management system in place.

With regard to committees, the company should disclose the essential aspects of the internal regulations of each committee.

With regard to the executive management, the company should disclose the essential aspects of the internal regulations of the executive management.

With regard to the remuneration policy for board members and the executive managers, the company should disclose information relating thereto observing the requirements of the Ten Principles of Corporate Governance.

With regard to the shareholders, the company should disclose information relating thereto observing the requirements of the Ten Principles of Corporate Governance.

Appendix C: Transparency requirements

Corporate Governance Chapter (the CG Chapter) (Recommendation 1.7.)

The company should describe and disclose all the main aspects of its corporate governance for the year, including at least the items listed below, in a Corporate Governance Chapter (CG Chapter) in its annual report.

The company declares that it follows the Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange, if not indicating which principles it applies.

Where relevant, it should specify which Recommendations it has departed from during the financial year and provide reasons for these deviations. Where there has been a deviation, it should explain how the solution it has adopted nevertheless allows it to reach the objective sought by the underlying principle.

With regard to the board, the company should disclose:

- a list of the board members, indicating which of them are independent directors;
- a presentation of each new director, including a justification if the director is deemed to be independent, even if the director fails to meet one or more of the criteria appearing in appendix D;
- information about directors who no longer meet the conditions for independence;
- a list of other positions held by directors in other listed companies;
- a summary curriculum vitae for each director;
- an activity report about board meetings, including the number of meetings and the average attendance by the directors;
- how the board carried out its own evaluation and the evaluation of the committees, indicating to what extent the evaluation carried out has led to important changes.

With regard to committees, the company should disclose:

- a list of members of board committees;
- an activity report about committee meetings, including the number of meetings and the average attendance by the directors,

With regard to executive management, the company should disclose:

- a list of executives;
- a summary curriculum vitae for each executive manager.

With regard to remuneration, the company should disclose information relating thereto observing the requirements of the Ten Principles of Corporate Governance.

With regard to shareholders, the company should disclose information relating thereto observing the requirements of the Ten Principles of Corporate Governance.

Appendix D : Independence criteria (Recommendation 3.5.)

(Appendix II - Profile of non executive and supervisory directors - from the European Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non executive directors (and members of the supervisory board) of listed companies and on the committees of the board (or supervisory board).

" It is not possible to list comprehensively all threats to directors' independence ; the relationships or circumstances which may appear relevant to its determination may vary to a certain extent across Member States and companies, and best practices in this respect may evolve over time. However, a number of situations are frequently recognised as relevant in helping the board or supervisory board to determine whether a given non executive or supervisory director is independent or not, even though it is widely understood that assessment of the independence of any particular director should be based on substance rather than form. In this context, a number of criteria, to be used by the board or supervisory board, should be adopted at national level. Such criteria, which should be tailored to the national context, should be based on due consideration of at least the following situations :

a) a non executive or supervisory director is not an executive director (or manager) of the company or an associated company, and has not been in such a position for the previous five years;

b) is not an employee of the company or an associated company, and has not been in such a position for the previous three years;

c) does not receive, and has not received, significant additional remuneration from the company or an associated company apart from a fee received as a non executive or supervisory director. Such additional remuneration covers in particular any participation in a share option or any other performance-related pay scheme; it does not cover the receipt of fixed amounts of compensation under a retirement plan (including deferred compensation) for prior service with the company (provided that such compensation is not contingent in any way on continued service);

d) is not and does not represent in any way a strategic shareholder with a 10% or greater holding;

e) does not have, and has not had within the last financial year, a significant business relationship with the company or an associated company, either directly or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body having such a relationship. Business relationships include the situation of a significant supplier of goods or services (including financial, legal, advisory or consulting services), of a significant customer of the company, and of organisations that receive significant contributions from the company or its group;

f) is not, and has not been within the last three years, a partner or employee of the present or former external auditor of the company or an associated company;

g) is not an executive director (or manager) in another company in which an executive director (or manager) of the company is a non executive or supervisory director, and does not have other significant links with executive directors (or managers) of the company due to positions held in other companies or bodies;

h) has not served on the board or supervisory board as a non executive (or supervisory) director for more than twelve years;

i) is not a close family member of an executive director or manager, or of persons in the situations referred to in points (a) to (h).

The independent director undertakes:

a) to maintain in all circumstances his independence of analysis, decision and action;

b) not to seek or accept any unreasonable advantages that could be considered as compromising his independence, and

c) to clearly express his opposition in the event that he finds that a decision of the board (or supervisory board) may harm the company. When the board (or supervisory board) has made decisions about which a non executive or supervisory director has serious reservations, then that non executive or supervisory director should draw all the appropriate consequences from this. If he were to resign, he should explain his reasons in a letter to the board or the audit committee."

Gouvernance d’entreprise

Les dix Principes de gouvernance d’entreprise de la Bourse de Luxembourg

Octobre 2009

TABLE DES MATIERES

Avant-propos 1

Préambule 5

Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise 13

La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.

Principe 2 – Mission du conseil d'administration 14

Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit, en tant qu'organe collégial, dans l'intérêt social et sert l'intérêt commun des actionnaires en veillant au développement durable de la société.

Principe 3 – Composition du conseil d'administration et comités spécialisés 16

Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.

Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.

Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction 18

La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.

Principe 5 – Conflits d'intérêts 20

Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société. Ils préviennent le conseil d'administration d'éventuels conflits entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et ceux de la société ou d'une entité contrôlée par celle-ci. Ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un tel conflit, sauf si ces dernières concernent des opérations courantes, conclues dans des conditions normales.

Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration 21

Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.

Principe 7 – Structure de direction 22

Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci.

Principe 8 – Politique de Rémunération 23

La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération adaptée et conforme aux intérêts à long terme de la société.

Principe 9 – Reporting financier, contrôle interne et gestion des risques 25

Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.

Principe 10 – Actionnaires 28

La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.

La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.

Annexe A: Notion de contrôle 30

Annexe B: Exigences de transparence: Charte de gouvernance d'entreprise (la Charte GE) 31

Annexe C: Exigences de transparence: Chapitre de gouvernance d'entreprise (le chapitre GE) 32

Annexe D: Critères d'indépendance 34

Avant-propos

La Commission européenne a lancé en 2003 son Plan d'Action qui vise notamment au renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg a pris la décision de faire élaborer un ensemble de règles de gouvernance d'entreprise au Luxembourg. Un groupe de travail « Gouvernance d'entreprise » s'est constitué pour rédiger des principes généraux portant sur les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont cotées en bourse. Le groupe de travail avait pour mandat d'élaborer un texte aligné sur la pratique internationale et les recommandations de la Commission européenne prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes tels les actionnaires, les salariés et les clients.

Après l'entrée en vigueur des dix Principes au 1ier janvier 2007, et après deux ans d'expérience avec l'application des dix Principes au Luxembourg, il a été jugé utile et nécessaire de procéder à une révision des dix Principes afin de les améliorer et les adapter à la réalité eu égard aux premières conclusions qui ont été tirées de leur application.

La Bourse de Luxembourg estime que les dix Principes de gouvernance d'entreprise doivent pouvoir être adaptés afin de tenir compte de l'expérience acquise et de l'évolution des pratiques juridiques et de la vie des affaires. Ainsi, l'évolution du concept de la gouvernance d'entreprise dans les pays limitrophes, le cadre réglementaire ainsi que l'application qui est faite au Luxembourg des dix Principes ont alimenté les réflexions du groupe de rédaction pour revoir les dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Les dix Principes et leurs recommandations comportent un degré élevé de flexibilité, ce qui permet une adaptation à la taille, aux activités et à la culture de chaque société. Ils sont basés sur un système « se conformer ou expliquer » (« comply or explain ») qui offre la possibilité aux sociétés de déroger à leurs recommandations lorsque leurs spécificités le justifient, et ce moyennant une explication adéquate.

Le contrôle de la conformité aux dix Principes de gouvernance d'entreprise dépend des actionnaires et des autorités du marché, complété éventuellement par d'autres mécanismes.

Enfin, au nom de la Bourse de Luxembourg, je remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration des dix Principes de gouvernance d'entreprise, en particulier les membres du groupe de rédaction dont il convient de saluer l'engagement.

Raymond Kirsch
Président du Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg

Luxembourg, le 15 septembre 2009

Avant-propos

La gouvernance des entreprises repose en premier lieu sur le droit écrit, contenu au Luxembourg notamment dans le Code civil et la législation concernant les sociétés commerciales et, pour les sociétés cotées, sur le droit boursier. S'y ajoutent les principes généraux du droit, qui précèdent les textes, les encadrent et souvent les complètent. A ces deux éléments s'ajoute un troisième, comprenant l'ensemble des règles de gestion d'une société et des modes d'application des textes et des principes généraux, destinés à assurer qu'une entreprise est efficacement gérée, que son objet social est bien exécuté dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et dans le respect des lois. Pour certains l'engagement en faveur des clients et du personnel de l'entreprise est à mettre sur le même pied, tout comme le respect des devoirs d'entreprise « citoyenne ». Cet ensemble de règles, avec les modes de contrôle de leur application, est rassemblé sous le concept de Règles ou Code de bonne gouvernance. Nous avons retenu les termes « Principes de gouvernance », évitant ainsi la confusion avec les nombreux codes qui régissent nos sociétés.

Ces règles doivent guider, sans trop contraindre, faciliter l'exercice équilibré des pouvoirs et du contrôle dans les sociétés, sans freiner la liberté d'entreprendre, et favoriser le dialogue et la transparence, dans l'intérêt des entreprises concernées. Pour les sociétés cotées s'ajoute l'objectif éminent de permettre l'engagement des actionnaires, parfois dispersés, et leur implication dans les affaires de la société dont ils sont, finalement, les propriétaires.

Le groupe de rédaction, mis en place par la Société de la Bourse de Luxembourg en vue de la révision des dix Principes et composé de représentants de sociétés cotées et de la Bourse, avait, au même titre que lors de la rédaction initiale, comme tâche complexe de trouver un équilibre entre ces contradictions apparentes tout en donnant due considération au caractère international de nombreuses sociétés, entraînant une cotation sur plusieurs places et donc l'empire de plusieurs codes de gouvernance. Le résultat proposé par le groupe constitue un ensemble de règles voulues fortes, efficaces et utiles. Je remercie mes collègues de leur participation active et compétente.

Puissent les dix Principes de gouvernance d'entreprise et leurs Recommandations s'intégrer au bon usage des sociétés et contribuer à la qualité de leur gestion, et par là à la confiance des investisseurs.

Alain Georges
Président du groupe de rédaction

Luxembourg, le 15 septembre 2009

Préambule

1. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ?

Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou « corporate governance » représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre les actionnaires et la direction, et principalement le fonctionnement du conseil d'administration de la société.

Développer un modèle de gouvernance d'entreprise efficace et de qualité est important pour permettre aux sociétés de saisir les opportunités qui se présentent à elles tout en instaurant les contrôles nécessaires des risques qui y sont liés. Les règles et les normes de gouvernance d'entreprise sont considérées comme des éléments importants pour des économies de marché prospères.

La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les sociétés sont dirigées et contrôlées. Elle concerne habituellement les mécanismes par lesquels les dirigeants d'entreprise répondent de la conduite et des performances de l'entreprise. La société représente le patrimoine de tous les actionnaires et à long terme les intérêts de la société sont amenés à converger avec ceux de ses actionnaires.

Une bonne gouvernance d'entreprise s'articule autour des orientations suivantes :

- d'atteindre un équilibre adéquat entre l'esprit d'entreprise et le contrôle, entre la performance et la conformité aux règles de gouvernance d'entreprise ;
- de faciliter une gestion axée sur la performance mais aussi fournir des mécanismes de gestion et de direction tout en assurant l'intégrité et la transparence du processus de prise de décision ;
- de fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. En ce sens, la gouvernance d'entreprise a essentiellement une valeur incitative de nature à contribuer à la capacité du conseil d'administration et de la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes (« stakeholders »), telles que les clients ou le personnel de la société.

Le contrôle implique l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et la surveillance appropriée des procédures et processus agréés.

A cet égard, il s'agit surtout de vérifier si des systèmes de contrôle rigoureux fonctionnent efficacement, si les conflits d'intérêts potentiels sont gérés et si des contrôles suffisants sont mis en œuvre pour éviter les abus de pouvoir susceptibles de faire prévaloir des intérêts particuliers sur ceux de la société.

2. Objectif principal

L'objectif principal des dix Principes de gouvernance d'entreprise est de contribuer à la création de valeur à long terme.

Un bon régime de gouvernance d'entreprise favorise l'équilibre entre une stratégie basée sur la performance d'une part, l'adhésion à des systèmes fiables de gestion des risques et des contrôles internes d'autre part. Cette dernière implique responsabilité, intégrité et transparence.

Le contrôle interne est un processus défini et mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel de l'entreprise et qui vise à assurer que les objectifs suivants sont atteints :

- fiabilité de l'information comptable et financière
- efficacité et efficience de la conduite des opérations de l'entreprise
- respect des lois et réglementations applicables.

Une analyse des résultats des entreprises montre qu'une bonne gouvernance conduit à la création de richesse, non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les autres parties prenantes.

Un régime de gouvernance d'entreprise basé sur la transparence et la responsabilité :

- renforcera la confiance des investisseurs dans les sociétés ;
- confortera personnel et clients des entreprises ;
- permettra aux sociétés d'avoir accès à un financement à moindre coût ;
- entraînera des avantages macroéconomiques comme l'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques ainsi que la protection des investissements privés.

3. Cadre de référence

Les présents Principes de gouvernance d'entreprise doivent être considérés comme complémentaires à la législation luxembourgeoise à laquelle ils ne peuvent déroger. Aucun Principe, ni aucune recommandation ne peuvent être interprétés comme contraires au droit luxembourgeois.

Pour la rédaction des Principes de gouvernance d'entreprise, le groupe de travail en charge de l'élaboration de ces Principes s'est basé sur la législation luxembourgeoise existante relative aux sociétés commerciales et en particulier sur la réglementation financière applicable aux sociétés cotées en bourse.

Pour l'élaboration des Principes de gouvernance d'entreprise, il a aussi été tenu largement compte des initiatives de la Commission européenne et plus spécifiquement de celles qui visent à mettre en œuvre le Plan d'Action adopté en 2003 en vue de la « modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne » et de la directive 2007/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées. Par ailleurs, il a été tenu compte des nouvelles dispositions légales luxembourgeoises.

La vie des sociétés sera facilitée par l'utilisation accrue des moyens électroniques d'information, de communication et de publication des informations pertinentes à l'attention des actionnaires. Leur participation aux assemblées générales, qui est vivement recommandée, sera facilitée par l'utilisation des réseaux électroniques.

Les dix Principes de gouvernance d'entreprise ont été inspirés par diverses spécificités luxembourgeoises comme la forte hétérogénéité des sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur le marché réglementé (sociétés de taille importante à caractère multinational, petites sociétés industrielles et commerciales, sociétés à activités d'investissement), la structure de l'actionnariat des sociétés (sociétés à actionnaires de référence, sociétés ayant un actionnariat fortement dispersé, petites sociétés à actionnariat plus réduit ou encore sociétés

dont l'actionnariat est largement composé d'actionnaires-investisseurs) ou encore certaines situations spéciales d'administrateurs. Les Principes de gouvernance d'entreprise respectent en effet la loi du 6 mai 1974 instituant des comités mixtes dans les entreprises du secteur privé et organisant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes et de la loi du 25 juillet 1990 concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme.

Les Principes ont été rédigés pour des sociétés anonymes reposant sur une structure de gouvernance moniste avec conseil d'administration, ce qui représente la forme la plus fréquemment adoptée par les sociétés cotées au Luxembourg. Ils ont cependant vocation à s'appliquer également aux autres formes de société ainsi qu'à celles retenant une structure de gouvernance dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire. Dans ces cas les Principes doivent être interprétés et appliqués par analogie.

4. Structure, contenu et caractéristiques des Principes de gouvernance d'entreprise

Une approche flexible a été choisie, basée sur le système « se conformer ou expliquer » (« comply or explain »). Adoptée depuis longtemps dans de nombreux pays, cette approche rencontre un accueil favorable tant de la part des conseils d'administration que des investisseurs, grâce notamment à sa souplesse. Qui plus est, elle est recommandée par l'OCDE et la Commission européenne.

En effet, cette approche permet la prise en considération de certaines spécificités des sociétés, comme leur taille, leur structure d'actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de gestion.

Les Principes de gouvernance d'entreprise comprennent trois ensembles de règles : les Principes généraux proprement dits (« comply »), les recommandations (« comply or explain ») et les lignes de conduite.

Les Principes généraux forment les piliers sur lesquels repose une bonne gouvernance d'entreprise. Ces principes sont d'une portée suffisamment large pour que toutes les sociétés puissent y adhérer, quelles que soient leurs spécificités. Toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg (ci-après : « les sociétés visées ») doivent les appliquer sans exception.

Les recommandations (dont certaines sont détaillées dans les annexes A, B et C, l'annexe D servant de référence pour les critères d'indépendance d'un administrateur) décrivent la bonne application des principes. Il est demandé aux sociétés de se conformer aux recommandations ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent, en tenant compte de leur situation spécifique. Bien qu'il soit attendu des sociétés cotées qu'elles se conforment la plupart du temps aux recommandations afférentes aux dix Principes de gouvernance d'entreprise, il est reconnu que la non-application de certaines recommandations peut être justifiée dans des circonstances particulières.

Les sociétés visées de taille plus réduite, en particulier celles qui viennent d'être admises à la négociation sur le marché, ainsi que les jeunes sociétés en croissance, peuvent estimer que dans leur cas certaines recommandations sont disproportionnées ou moins pertinentes. De même, les sociétés holdings et les sociétés d'investissement peuvent avoir besoin d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines recommandations à leur égard. Ainsi p.ex. les tâches du comité de nomination et du

comité de rémunération pourraient être assumées par un seul et même comité. Dans ces cas, les sociétés doivent déterminer les règles les plus adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication dans le Chapitre de gouvernance d'entreprise de leur rapport annuel.

Les recommandations sont complétées par des lignes de conduite, qui constituent des conseils sur la manière appropriée pour une société d'appliquer ou d'interpréter les recommandations. Les lignes de conduite ne sont pas soumises à l'obligation de « se conformer ou expliquer ».

5. Informations à publier

La transparence - par le biais de la publication des informations - est un élément essentiel des Principes de gouvernance d'entreprise, ceci pour permettre le fonctionnement effectif du contrôle externe. C'est pourquoi les recommandations afférentes aux dix Principes de gouvernance d'entreprise visent à mettre en place un niveau élevé de transparence en matière de gouvernance d'entreprise, qui s'ajoutent naturellement aux prescriptions légales, en particulier celles qui découlent de la transposition de la directive « transparence » du 15 décembre 2004.

La publication d'informations est organisée dans deux documents différents: la Charte de gouvernance d'entreprise publiée sur le site Internet de la société, et le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Dans la Charte de gouvernance d'entreprise, la société décrit les principaux aspects de sa politique de gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, de ses comités et de la direction et d'autres points importants (par exemple, la politique de rémunération). Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

Le Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel doit comporter surtout des informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise et le fonctionnement des organes, y compris les changements intervenus, ainsi que les événements pertinents de l'exercice écoulé, comme la nomination de nouveaux administrateurs et la désignation des membres des comités.

6. Contrôle et respect

Contrairement à la situation dans certains pays voisins, les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont cotées en bourse sont souvent contrôlées par un ou plusieurs actionnaire(s) important(s). Il n'est donc pas possible de se fonder uniquement sur le contrôle par le marché pour s'assurer que les sociétés cotées se conforment aux Principes de gouvernance d'entreprise. Un système de contrôle impliquant les actionnaires, le conseil d'administration et la Bourse de Luxembourg doit assurer le meilleur respect des principes de gouvernance d'entreprise. A ce système de contrôle peuvent s'ajouter d'autres mécanismes.

- Le conseil d'administration

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : soutenir l'esprit entrepreneurial d'une part, et assurer un contrôle effectif d'autre part. Afin d'assurer sa mission de gardien de l'intérêt social, il est important que le conseil d'administration se compose d'administrateurs expérimentés dont les connaissances et les compétences sont complémentaires, compte tenu de la taille et des activités poursuivies par la société. Le conseil d'administration peut comprendre des administrateurs disposant d'un pouvoir exécutif de gestion et de direction dans la société. Tous les administrateurs doivent faire preuve d'indépendance de jugement et d'objectivité lors de la prise de décisions par le conseil d'administration et les administrateurs indépendants jouent un rôle essentiel à cet égard. Le conseil d'administration

doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la Charte de gouvernance d'entreprise et du Chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

- *Actionnaires*

Etant donné l'approche souple « se conformer ou expliquer » suivie par le texte, les actionnaires, et plus particulièrement les investisseurs institutionnels, ont un rôle prépondérant à jouer dans l'évaluation attentive de la gouvernance d'entreprise de la société.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les raisons fournies par la société lorsqu'elle s'écarte des recommandations ou ne se conforme pas à celles-ci et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Les actionnaires doivent être ouverts au dialogue dans les cas où ils n'acceptent pas les positions adoptées par la société, et ce en tenant compte, en particulier, de la taille et de la complexité de celle-ci ainsi que de la nature des risques et des défis auxquels elle fait face.

Les actionnaires de contrôle (cf. : annexe A), par les représentants au conseil d'administration qu'ils auront désignés, peuvent assurer un suivi interne et externe de la société, avec les avantages et les risques que leur position de force peut comporter. Il importe que les actionnaires de contrôle ou stratégiques fassent un usage judicieux de leur pouvoir et respectent les droits et les intérêts des actionnaires minoritaires.

- *Bourse de Luxembourg*

La Bourse de Luxembourg, dans le cadre de son rôle de vérification du respect des obligations d'information périodique et continue des sociétés cotées, comme prévu par le règlement d'ordre intérieur tel qu'approuvé par arrêté ministériel du 29 juin 2005, contribuera au contrôle externe des Principes de gouvernance d'entreprise. Elle apportera son soutien moral et pèsera de tout son poids en tant qu'autorité pour faciliter la mise en œuvre des mesures de publicité recommandées par ces Principes aux sociétés luxembourgeoises cotées.

L'existence et l'acceptation d'un jeu unique de Principes de gouvernance d'entreprise (initié par la Bourse de Luxembourg, en étroite collaboration avec les principaux émetteurs luxembourgeois cotés à la Bourse de Luxembourg) contribueront au renforcement de la place financière et de la confiance des investisseurs.

La Bourse de Luxembourg recommande aux sociétés cotées de publier les informations significatives sur leurs règles et pratiques de gouvernance d'entreprise conformément aux Principes de gouvernance d'entreprise. Les sociétés cotées déterminent elles-mêmes si elles se conforment aux recommandations énoncées pour chacun des Principes ou justifient pourquoi elles ne le font pas. Dans le cas où contrairement au Principe 1 et aux Annexes B et C, un élément spécifique prévu par les Principes de gouvernance d'entreprise n'a pas été publié, la Bourse de Luxembourg veillera à attirer l'attention de la société cotée sur ce fait et, le cas échéant, à l'inviter à expliquer pourquoi elle déroge à cette disposition spécifique des Principes de gouvernance d'entreprise. La Bourse de Luxembourg se limitera à vérifier si le principe « se conformer ou expliquer » est appliqué et à recommander aux sociétés de le suivre. La Bourse de Luxembourg se réserve la possibilité de publier périodiquement des comparaisons générales des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés luxembourgeoises cotées.

Cependant, en ce qui concerne les points dont la publication est imposée par la législation ou la réglementation en vigueur, que ces points soient repris ou non dans les Principes de gouvernance d'entreprise, les compétences de la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF),

y compris celle de prendre des sanctions, restent inchangées. Le rôle de contrôle externe du respect des Principes de gouvernance d'entreprise par la Bourse ne modifie pas la responsabilité légale de contrôle de la CSSF.

7. Suivi

Le contenu de la bonne gouvernance d'entreprise pourra être amené à évoluer avec les changements de la vie des affaires, les exigences des marchés financiers internationaux ou encore les évolutions en matière du droit des sociétés. Ainsi il est intéressant de noter les réflexions actuellement menées au niveau de la loi fondamentale du 10 août 1915 en matière des sociétés commerciales luxembourgeoises. Ces réflexions portent sur un ensemble de mesures – telles que le recours aux possibilités offertes par les télécommunications pour la tenue des assemblées générales et les conseils d'administration, la possibilité de vote par correspondance, la réduction du seuil de l'actionnariat pour convoquer une assemblée générale ou pour solliciter l'ajout de points à l'ordre du jour d'une assemblée ou encore le droit de prendre connaissance du rapport de gestion avant la tenue de l'assemblée générale - qui peuvent toutes être rapprochées du contexte plus large de la gouvernance d'entreprise.

Il sera, dès lors, important d'assurer un examen régulier des Principes de gouvernance d'entreprise et l'adaptation des recommandations. Cela nécessite la mise en place d'un mécanisme approprié. En attendant la mise en place d'un mécanisme de suivi des Principes de gouvernance d'entreprise, le groupe de rédaction « gouvernance d'entreprise » de la Bourse de Luxembourg reste actif. C'est dans ce rôle qu'il a préparé cette seconde édition révisée des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

8. Portée et entrée en vigueur

Les présents Principes s'appliquent aux sociétés dont les actions sont cotées sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg. Cependant, vu leur souplesse, les dix Principes de gouvernance d'entreprise peuvent également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés, y compris celles de droit non luxembourgeois qui sont soumises dans leur pays d'origine à un code de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, sans que ces dernières ne soient obligatoirement soumises aux présents Principes de gouvernance d'entreprise, ou encore aux sociétés de droit luxembourgeois ayant demandé l'admission de leurs actions sur un marché réglementé étranger. Lorsque les sociétés luxembourgeoises, cotées sur différents marchés réglementés, sont confrontées à plusieurs codes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, elles sont invitées à suivre avec diligence les présents Principes de gouvernance d'entreprise et ses recommandations ce qui ne les empêche pas de respecter, le cas échéant, aussi des dispositions différentes de codes de conduite applicables en d'autres marchés réglementés.

La deuxième édition des dix Principes de gouvernance d'entreprise entrera en vigueur le 1er octobre 2009 et concerne les rapports annuels relatifs aux exercices clos après cette date.

9. Participants du groupe de rédaction «gouvernance d'entreprise»

Alain Georges, Président du groupe de rédaction	Président du Conseil d'Administration	BIP Investment Partners S.A.
Maurice Bauer Rapporteur du groupe de rédaction	Sous-Directeur	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
Edouard de Fierlant,	Company Secretary	RTL Group
Alain Huberty,	Administrateur	Luxempart S.A.
Christophe Jung,	General Counsel Luxembourg	ArcelorMittal
Michel Maquil,	Président du Comité de Direction	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.
Pierre Margue,	Vice President Legal and Corporate Affairs	SES
Caroline Glodt,	Secrétariat du groupe de rédaction	Société de la Bourse de Luxembourg S.A.

Le groupe de rédaction exprime ses remerciements à. M. le Professeur André Prüm, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg, qui l'a assisté dans la rédaction des Principes.

Le projet de modification des dix Principes de gouvernance a été transmis pour avis à toutes les sociétés cotées sur le marché réglementé, ainsi qu'à plusieurs personnes dont l'avis, par leur fonction ou leur intérêt, était considéré particulièrement qualifié. Toutes ces parties ont été invitées à une réunion au cours de laquelle les avis, commentaires et propositions reçus ont été discutés et, de cas en cas, intégrés dans le texte.

Le groupe de rédaction remercie, Thierry Grosjean et Renaud Labye d'Acheron Portfolio Corporation SA, Solène Vincens, Carole Wintersdorff et Henk Scheffer d'ArcelorMittal SA, Viviane Graffé de BIP Investment Partners SA, Daniel Haas de la Compagnie Internationale de Cultures SA, Paul Junck d'Ernst & Young, Marcel Majerus du Foyer SA, Jean-Noël Lequeue d'ICE SA, Marie Chambourdon et Patrick Zurstrassen d'ILA, Françoise Dumont, Johan Nelis et Alain Renard de Jabelmalux SA, Jeannot Wengler des Plantations des Terres Rouges SA, Manuel Fischer et Jean-Benoît Lachaise de Quilvest SA, Klaus Brucherseifer et Claude Strasser de Société Electrique de l'Our SA, le Professeur Pierre-Henri Conac de l'Université du Luxembourg et Sandra Pasti et Claude Meiers de Ventos SA et tous les contributeurs, de leur apport et conseil lors de l'élaboration de la deuxième édition des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise

La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.

Recommandation 1.1. Le régime de gouvernance d'entreprise est défini dans les statuts de la société et les règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration et de la direction.

Ligne de conduite Le régime de gouvernance d'entreprise tient compte autant que possible des caractéristiques, de l'activité et des besoins de chaque société.

Recommandation 1.2. Le régime de gouvernance d'entreprise précise les fonctions respectives du conseil d'administration et de la direction ainsi que leurs pouvoirs et obligations. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui de la direction.

Recommandation 1.3. Le pouvoir exécutif de la gestion de la société est confié à une direction présidée par une personne distincte du président du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit une claire distinction entre les devoirs et responsabilités de son président et du président de la direction et l'arrête par écrit.

Recommandation 1.4. La société arrête une charte de GE décrivant les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, y compris les éléments prévus par les dispositions de l'annexe B.

Recommandation 1.5. La charte GE comprend l'engagement de la société à respecter les principes de gouvernance d'entreprise fixés par le présent texte.

Recommandation 1.6. La charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment le régime de gouvernance d'entreprise de la société. Elle est publiée sur le site Internet de la société avec l'indication de la date de la dernière mise à jour.

Recommandation 1.7. La société publie dans son rapport annuel un chapitre de gouvernance d'entreprise (ci-après, le „chapitre GE") décrivant tous les éléments pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Ce document comprend au moins les éléments cités dans les dispositions de l'annexe C. Si la société n'applique pas totalement une ou plusieurs recommandations, elle explique sa décision dans le chapitre GE de son rapport annuel.

Principe 2 – Mission du conseil d'administration

Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit, en tant qu'organe collégial, dans l'intérêt social et sert l'intérêt commun des actionnaires en veillant au développement durable de la société.

Recommandation 2.1. Le conseil d'administration, ainsi que chacun de ses membres, est tenu à un devoir de loyauté envers la société et tous ses actionnaires.

Recommandation 2.2. Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches.

Ligne de conduite Le conseil d'administration se réunit autant de fois que nécessaire pour remplir efficacement ses obligations.

Pour suivre le développement des activités de la société, une fréquence au moins trimestrielle des réunions du conseil d'administration est appropriée.

Recommandation 2.3. Le conseil d'administration décide notamment des valeurs et des objectifs de la société, de sa stratégie et des politiques clés pour les mettre en œuvre ainsi que du niveau de risque acceptable pour la société. Il établit les comptes annuels et périodiques.

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

Ligne de conduite Il est de bonne gouvernance que les sociétés se dotent de règles de déontologie, approuvées par le conseil d'administration.

Ligne de conduite En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration donne pleine considération à sa politique du personnel et à sa déontologie commerciale.

Ligne de conduite En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration prend en considération tous les aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise

Recommandation 2.4. Le conseil d'administration désigne un président qui établit l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration après avoir consulté le président de la direction. Le président veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décision et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des vues de chacun des membres et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président veille à la bonne application des règles de gouvernance et établit des relations étroites avec la direction en lui apportant son conseil et ses avis, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière.

Recommandation 2.5. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne doit dominer la prise de décision dans le conseil d'administration. La prise de décision doit permettre à chaque administrateur d'exprimer son point de vue.

Ligne de conduite Tous les administrateurs contribuent au développement de la stratégie et des politiques clés par une discussion critique et constructive des propositions soumises.

Recommandation 2.6. Les administrateurs sont tenus à la confidentialité des informations reçues en leur qualité d'administrateur et ne peuvent les utiliser à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Recommandation 2.7. Le conseil d'administration adopte les règles adéquates pour éviter que ses membres et les collaborateurs de la société se rendent coupables d'opérations d'initiés ou de manipulations de marché sur ses titres. La direction informe régulièrement les membres du conseil d'administration sur les dispositions régissant ces matières.

Recommandation 2.8. Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles (ci-après, les « Règles ») portant sur les obligations de conduite et de déclaration relatives aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (ci-après, les « titres de la société ») effectuées pour compte propre par les administrateurs, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et les personnes ayant un lien étroit avec elles ainsi que toutes les autres personnes tenues au respect de ces obligations. Les Règles précisent quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.

Ligne de conduite Les Règles fixent les limites pour l'exécution de transactions sur les titres de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers (« périodes fermées ») ou toutes autres périodes considérées comme sensibles (« périodes d'interdiction »).

Ligne de conduite Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un « compliance officer » dont les obligations et les responsabilités sont définies par les Règles. Le « compliance officer » a notamment pour mission de veiller au respect des Règles. Le « compliance officer » a en tout temps accès aux présidents du conseil d'administration et du comité d'audit.

Ligne de conduite Lorsqu'un administrateur ou une autre personne tenue par les obligations mentionnées dans la présente recommandation effectue une transaction sur les titres de la société et que le « compliance officer » a été informé, la transaction sera rendue publique conformément aux Règles.

Recommandation 2.9. Chaque administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention requis et à limiter le nombre de ses autres engagements professionnels (en particulier les mandats détenus dans d'autres sociétés) dans la mesure nécessaire pour pouvoir s'acquitter correctement de ses tâches.

Ligne de conduite Un administrateur ne devrait accepter qu'un nombre limité de mandats d'administrateur dans des sociétés cotées.

Un administrateur faisant partie de la direction (ci-après « administrateur exécutif ») à temps plein ne devrait pas accepter plus d'un autre mandat en tant que non exécutif dans une société cotée. Nul ne devrait exercer la présidence du conseil d'administration de plus d'une société cotée.

Chaque année la société publie les informations sur les mandats des administrateurs dans d'autres sociétés cotées dans son rapport annuel et sur son site Internet.

L'administrateur tient le secrétaire du conseil d'administration informé de tous les changements ultérieurs de ses engagements.

Recommandation 2.10. Le conseil d'administration nomme un secrétaire qui veille, sous l'autorité du président, à l'application des procédures et règles applicables au fonctionnement du conseil d'administration. Le secrétaire établit en concertation avec le président du conseil d'administration les procès-verbaux qui résument les délibérations, notent les décisions prises et indiquent les votes émis par les administrateurs.

Principe 3 – Composition du conseil d'administration et comités spécialisés

Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.

Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.

Recommandation 3.1. Les membres du conseil d'administration représentent par leur diversité une complémentarité d'expériences et de connaissances. La liste des membres du conseil d'administration est publiée dans le chapitre de gouvernance d'entreprise du rapport annuel (ci-après, le « chapitre GE du rapport annuel »).

Ligne de conduite Afin d'assurer une composition équilibrée du conseil d'administration, il sera tenu compte des spécificités de la société et de ses activités, et notamment des divers métiers de la société et de leur diversité géographique.

Ligne de conduite Le conseil comprend dans toute la mesure du possible une représentation appropriée des membres des deux sexes.

Recommandation 3.2. Le conseil d'administration doit avoir une taille appropriée pour permettre la prise efficace de décisions. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition n'apportent pas de perturbation. Pour assurer une délibération et une prise de décision efficaces, le nombre des administrateurs doit rester limité.

Ligne de conduite Un nombre de 16 membres au conseil d'administration peut être considéré comme un maximum raisonnable.

Recommandation 3.3. Le conseil d'administration doit être organisé de façon à ce que les administrateurs exécutifs et non exécutifs aient un accès équivalent aux informations et aux ressources nécessaires à l'exercice de leur mandat.

Recommandation 3.4. Chaque conseil d'administration doit comprendre un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Ligne de conduite Le nombre d'administrateurs indépendants est fonction notamment de la nature de l'activité de la société et de la structure de son actionnariat.

Recommandation 3.5. Pour être considéré comme indépendant, un administrateur doit être libre de toute relation d'affaires importante avec la société, de tout lien de proche parenté avec les membres de la direction, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou les membres de la direction, de nature à affecter l'indépendance de jugement de cet administrateur.

La société établit en détail les critères d'appréciation de l'indépendance sur base de ce qui précède. L'énumération de ces critères est publiée dans le chapitre GE. A cet effet, la société peut s'inspirer des critères d'indépendance tels qu'ils figurent à l'annexe II de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance). Ces critères figurent à l'annexe D du présent texte.

Recommandation 3.6. La société veille à ce que les nouveaux administrateurs soient initiés au fonctionnement de la société pour leur permettre de contribuer dans les meilleures conditions aux travaux du conseil d'administration.

Ligne de conduite La société met à disposition de ses nouveaux administrateurs une formation en gouvernance offerte soit en interne, soit par des instituts spécialisés en externe.

Ligne de conduite Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale comprend une description des attributions de ce comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce comité.

Ligne de conduite Pour les nouveaux membres du comité d'audit, le programme de formation comprend une vue d'ensemble de l'organisation du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques de la société. En particulier, ils reçoivent des informations complètes sur les caractéristiques comptables, financières et opérationnelles de la société. Le programme inclut également des contacts avec le réviseur d'entreprises et l'auditeur interne.

Recommandation 3.7. Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle dans le conseil d'administration et, le cas échéant, dans les comités du conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président du conseil d'administration s'assure que les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs sont disponibles.

Recommandation 3.8. L'ensemble des administrateurs doit disposer à temps des informations nécessaires à la bonne exécution de leur mission.

Ligne de conduite Le président du conseil d'administration veille, avec l'aide du secrétaire et de la direction, à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates leur permettant d'accomplir leur mission en connaissance de cause.

Ligne de conduite Les administrateurs prennent connaissance de manière approfondie des informations reçues. Par ailleurs, ils peuvent demander par l'intermédiaire du président du conseil d'administration des informations complémentaires chaque fois qu'ils le jugent approprié.

Recommandation 3.9. Le conseil d'administration veille à constituer des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen des questions spécifiques qu'il détermine afin de le conseiller à ce sujet. Il en choisit le président et les membres, en tenant compte de la nécessité, d'une part, d'assurer un certain renouvellement de ceux-ci et, d'autre part, d'éviter une dépendance à l'égard de certaines personnes. La prise de décision reste une compétence collégiale du conseil d'administration qui demeure pleinement responsable des décisions prises dans son domaine de compétence.

Ligne de conduite Le nombre idéal pour la composition des comités spécialisés est de 4 personnes.

Recommandation 3.10. Les comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs tâches dans le cadre du mandat qui leur a été donné et veillent à rendre régulièrement compte de leur activité et des résultats de leurs travaux au conseil d'administration.

Recommandation 3.11. Les comités peuvent faire appel à des experts en vue d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de leur mission. Chaque comité obtient de la société les moyens financiers dont il a besoin à cet effet.

Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction

La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.

Recommandation 4.1. Le conseil d'administration établit les critères et les procédures de nomination pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs, sans préjudice des dispositions légales concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme et de celles concernant les comités mixtes dans les entreprises du secteur privé et organisant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes.

Ligne de conduite : Une procédure de nomination doit prévoir le destinataire des propositions de nomination, les délais à respecter et les modes de publication.

Recommandation 4.2. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de nomination qui l'assiste dans la sélection des administrateurs. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de nomination, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement.

Recommandation 4.3. Le comité de nomination est composé d'une majorité d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité de nomination.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de nomination dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de nomination fait établir un compte-rendu des réunions.

Recommandation 4.4. Le comité de nomination évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 4.5. Le comité de nomination se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire.

Recommandation 4.6. Après chaque réunion du comité de nomination, son président en fait rapport au conseil d'administration.

Recommandation 4.7. Pour tout poste à pourvoir, une évaluation par le comité de nomination est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires. Sur base de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Ligne de conduite Le comité de nomination peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite Le comité de nomination prépare des plans pour la succession des administrateurs. Il veille à ce qu'à tout moment l'équilibre des compétences soit maintenu au sein du conseil d'administration. Il veille à ce qu'il y ait un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Ligne de conduite Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du comité de nomination s'assure qu'avant d'envisager l'approbation de la candidature, il a reçu des informations suffisantes sur le candidat: son curriculum vitae ainsi que le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

Recommandation 4.8. Le comité de nomination étudie toutes les propositions soumises par les actionnaires, le conseil d'administration ou la direction. Il a en outre le droit de proposer des candidats pour leur élection au conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président de la direction est consulté par le comité de nomination et est habilité à lui soumettre des propositions, notamment lorsqu'il est question d'administrateurs exécutifs.

Recommandation 4.9. Le conseil d'administration arrête la liste des candidatures à soumettre à l'assemblée générale.

Recommandation 4.10. En cas de cooptation d'un administrateur pour pourvoir à un mandat d'administrateur devenu vacant, les recommandations ci-avant restent d'application.

Recommandation 4.11. Toute proposition de nomination d'un administrateur soumise à l'assemblée générale est accompagnée d'un avis du conseil d'administration. La proposition précise le terme proposé pour le mandat. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions et des mandats qu'il exerce. Le conseil d'administration indique si le candidat répond aux critères d'indépendance fixés par la société.

Ligne de conduite Les propositions de nomination sont communiquées dans un délai raisonnable avant l'assemblée générale en même temps que les informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat, la liste des fonctions et des mandats déjà exercés par le candidat et une déclaration concernant son indépendance.

Recommandation 4.12. Le comité de nomination assiste également le conseil d'administration dans la procédure de nomination des membres de la direction, en appliquant les recommandations 4.1 et 4.7. ci-dessus.

Le président de la direction est consulté d'office dans cette procédure.

Principe 5 – Conflits d'intérêts

Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société. Ils préviennent le conseil d'administration d'éventuels conflits entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et ceux de la société ou d'une entité contrôlée par celle-ci. Ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un tel conflit, sauf si ces dernières concernent des opérations courantes, conclues dans des conditions normales.

Recommandation 5.1. Conformément à la loi du 10 août 1915 sur les sociétés commerciales, telle que modifiée, chaque administrateur veille à éviter tout conflit d'intérêt, direct ou indirect, avec la société ou une entité contrôlée par celle-ci. Il informe le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstient, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, de délibérer et de voter sur le point concerné conformément aux dispositions légales en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est mentionnée au procès-verbal de la réunion et communiquée conformément aux dispositions légales en vigueur en ce domaine.

Ligne de conduite Chaque administrateur informe le président du conseil d'administration de tout autre mandat, charge ou responsabilité – y compris des fonctions exécutives – qu'il viendrait à assumer pendant la durée de son mandat à l'extérieur de la société.

Ligne de conduite Tout administrateur consulte le président du comité d'audit ou, à défaut, le Président du conseil d'administration en cas d'incertitude sur le caractère d'une opération ou d'une transaction susceptible de susciter un conflit d'intérêt dans son chef.

Recommandation 5.2. En cas de conflit d'intérêt déclaré, l'opération ou la transaction concernée est soumise par l'administrateur concerné, après information du président du conseil d'administration, au comité d'audit, ou au réviseur ou à un expert externes, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration.

Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.

Recommandation 6.1. Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration examine tout particulièrement sa composition, son organisation et son efficacité en tant qu'organe collégial.

Il en tire les enseignements qui s'imposent et prend les mesures appropriées pour améliorer si nécessaire son fonctionnement.

Une évaluation similaire est effectuée par chacun des comités.

Ligne de conduite Le conseil peut charger un expert externe de la tâche d'évaluation.

Ligne de conduite Lors de son évaluation, le conseil d'administration
- fait le point sur les modalités de son fonctionnement ;
- vérifie que les points à l'ordre du jour sont suffisamment documentés et préparés ;
- mesure l'implication de chaque administrateur dans les travaux et les débats.

Recommandation 6.2. Le conseil d'administration publie les modalités de son évaluation et, le cas échéant, des changements apportés à son fonctionnement.

Principe 7 – Structure de direction

Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci.

Recommandation 7.1. Le conseil d'administration arrête les principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, en particulier ses responsabilités, ses obligations et ses pouvoirs qui sont consignés dans un règlement d'ordre intérieur de la direction. Ces principes sont revus et adaptés si l'exercice efficace des pouvoirs et obligations respectifs du conseil d'administration et de la direction le requiert.

Ligne de conduite La structure de direction peut reposer soit sur une délégation collective à un collège, soit sur une ou plusieurs délégations individuelles.

Ligne de conduite Dans la définition des principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, le conseil d'administration se concerte étroitement respectivement avec le président de la direction ou le directeur général.

Ligne de conduite Un règlement d'ordre intérieur de la direction, détaillant les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement de la direction, est soumis par la direction au conseil d'administration.

Recommandation 7.2. Le conseil d'administration confie à la direction, comprenant le cas échéant des administrateurs exécutifs, les pouvoirs nécessaires pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et obligations.

Recommandation 7.3. Les membres de la direction

- sont chargés de la gestion journalière de la société ;
- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- soumettent au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- soumettent régulièrement au conseil d'administration des propositions concernant la définition de la stratégie ;
- participent à la préparation des décisions à prendre par le conseil d'administration ;
- fournissent en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle du conseil d'administration en cette matière ;
- rendent régulièrement compte au conseil d'administration de l'exercice de leurs responsabilités.

Ligne de conduite La direction, par l'entremise de son président, établit des relations étroites avec le président du conseil d'administration en vue de l'organisation et de la coordination des devoirs ci-dessus.

Recommandation 7.4. Le conseil d'administration établit des procédures d'évaluation et d'examen du fonctionnement de la direction et des performances de ses membres.

Ligne de conduite Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration dans cette tâche.

Principe 8 – Politique de Rémunération

La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération adaptée et conforme aux intérêts à long terme de la société.

Recommandation 8.1. La société décrit dans sa Charte GE sa politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Cette description doit préciser l'équilibre recherché entre les parties fixes et variables de la rémunération et couvrir, de manière exhaustive, les différents éléments qui rentrent dans la rémunération tels les options sur actions ou actions de la société, les jetons de présence, les conditions de retraite et de départ et les avantages particuliers, qu'ils soient attribués par la société elle-même ou ses filiales ou des membres du même groupe.

Recommandation 8.2. Le conseil d'administration arrête des règles simples, transparentes et précises pour la détermination de la rémunération de ses membres et de ceux de la direction.

Il définit des critères de performance significatifs, exigeants et objectifs dans le respect de la politique que la société a fixé en ce qui concerne la partie variable de cette rémunération y compris les bonus ainsi que l'attribution d'actions, d'options sur actions ou tout autre droit d'acquisition d'actions.

Ces critères doivent être en ligne avec les objectifs à moyen et long terme de la société et tenir compte de son développement effectif et potentiel, de la richesse créée au profit de la société et de ses actionnaires et des performances individuelles et collectives respectivement du conseil d'administration ou de la direction. Les critères prennent également en considération le niveau de risque approprié que le conseil d'administration a défini.

Ligne de conduite Le conseil veille à ce que les règles d'attribution de bonus à un membre de la direction tiennent compte de ses performances à moyen terme.

Ligne de conduite Les indemnités de licenciement ou de rupture amiable d'un contrat de travail des dirigeants d'entreprises ensemble avec tout autre avantage octroyé en raison d'un licenciement ou en rapport avec une rupture amiable doivent être limitées à un maximum de deux années de rémunération annuelle fixe. Toute indemnité supplémentaire doit être fonction des résultats de la société.

Recommandation 8.3. Les critères de rémunération des administrateurs ainsi que les régimes d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions au profit des membres du conseil d'administration et de la direction sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Toute décote dans des plans d'options, donnant le droit de souscrire à des actions à un prix inférieur au cours de l'action à la date où le prix d'exercice est déterminé, ou à la moyenne des cours sur un certain nombre de jours précédant la date à laquelle le prix d'exercice est déterminé, doit être communiquée à l'assemblée générale des actionnaires.

Ligne de conduite Les conditions d'un régime d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions ne sont, en principe, pas susceptibles d'être réévaluées après avoir été mis en oeuvre.

Les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement moins de trois ans après l'attribution des options.

Recommandation 8.4. La rémunération des administrateurs non exécutifs est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances individuelles, ni de bonus et formules d'intéressement à long terme, ni d'avantages en nature et d'avantages liés aux plans de pension.

Recommandation 8.5. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de rémunération qui l'assiste dans la détermination de la politique de rémunération des administrateurs et des membres de la direction. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de rémunération, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité de rémunération, le conseil d'administration en assume les tâches et responsabilités au moins une fois par an.

Recommandation 8.6. Le comité de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de rémunération dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de rémunération fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite Le comité de rémunération est présidé par le président du conseil d'administration ou par un administrateur indépendant.

Ligne de conduite Le comité de rémunération peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite Le comité de rémunération entend le président de la direction.

Recommandation 8.7. Le comité de rémunération se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins une fois par an.

Après chaque réunion du comité de rémunération, son président en fait rapport au conseil d'administration.

Recommandation 8.8. Le comité de rémunération évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 8.9. Le comité de rémunération soumet au conseil d'administration des propositions sur la rémunération des membres de la direction, en veillant à ce que ces propositions soient conformes à la politique de rémunération adoptée par la société et à l'évaluation qui est faite de la performance de la personne concernée. A cet effet, le comité est informé de la rémunération totale versée à chaque membre de la direction par d'autres sociétés affiliées au groupe.

Recommandation 8.10. Le comité de rémunération discute, au moins une fois par an avec le président de la direction, à la fois du fonctionnement de la direction et de la performance des membres de la direction. Le président de la direction n'est pas présent lors de la discussion sur sa propre évaluation. Les critères d'évaluation sont clairement définis.

Recommandation 8.11. Aucune personne ne peut être impliquée dans la prise de décision concernant sa rémunération.

Recommandation 8.12. Les montants globaux des rémunérations directes et indirectes, d'une part de l'ensemble des administrateurs non exécutifs et, d'autre part, de l'ensemble des administrateurs exécutifs et des membres de la direction reçus du chef de leur fonction, sont publiés dans le rapport annuel. Une distinction est à faire entre la partie fixe et la partie variable de cette rémunération. La société publie le nombre d'actions et d'options et les conditions de leur exercice accordées à ces mêmes ensembles de personnes.

Ligne de conduite La société précise le nombre de membres de la direction concernés.

Principe 9 – Reporting financier, contrôle interne et gestion des risques

Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.

Recommandation 9.1. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité d'audit, la nécessité d'en créer est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration, en étroite collaboration avec l'audit interne et le réviseur d'entreprises, en assume les tâches et responsabilités.

Ligne de conduite Tant que le conseil d'administration n'a pas constitué de comité d'audit, il se réunit au moins deux fois par an avec l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises pour discuter des aspects liés au reporting financier, au contrôle interne et à la gestion des risques.

Recommandation 9.2. Le conseil d'administration ou, le cas échéant, le comité d'audit examine régulièrement l'efficacité du système de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques dont s'est doté la société. Il veille à ce que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits soient conformes à un plan d'audit approuvé par le conseil d'administration ou le comité d'audit.

Recommandation 9.3. Le comité d'audit se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre suffisant d'administrateurs indépendants.

Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière.

Le président du comité d'audit fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite Le comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

Le comité d'audit se compose d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Au moins un des membres du comité d'audit dispose d'une formation en matière financière ou comptable.

Recommandation 9.4. Le comité d'audit associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute autre personne dont il juge la collaboration utile. En outre, il est habilité à rencontrer toute personne en dehors de la présence de la direction. Il rencontre l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises au moins une fois par an en dehors de la présence d'un membre de la direction.

Recommandation 9.5. Le comité d'audit évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 9.6. Le comité d'audit se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins deux fois par an.

Ligne de conduite Le comité d'audit se réunit en principe quatre fois par an. Deux de ses réunions traitent des résultats semestriels et annuels et de leur communication aux actionnaires et au public.

Recommandation 9.7. Après chaque réunion du comité d'audit, son président en fait rapport au conseil d'administration en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

Recommandation 9.8. Une fonction d'audit interne indépendante est mise en place.

Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de la société.

Recommandation 9.9. Le comité d'audit aide le conseil d'administration à contrôler la fiabilité et l'intégrité de l'information financière donnée par la société, notamment en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société (y compris des critères de consolidation),

Recommandation 9.10. Le comité d'audit assiste le conseil d'administration pour établir une description des risques spécifiques à la société et mettre en place un système de contrôle des risques pour surveiller ces derniers de façon à ce que les principaux risques soient correctement identifiés, gérés et communiqués de manière adéquate au conseil d'administration.

Recommandation 9.11. En dehors de leurs relations de travail effectives avec la direction, l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit leur sert de principale interface.

L'auditeur interne, le réviseur d'entreprises et le « compliance officer » peuvent à tout moment s'adresser directement au président du comité d'audit ou au président du conseil d'administration.

Le comité d'audit reçoit en temps utile des informations concernant tout problème mis en évidence par l'auditeur interne ou le réviseur externe.

Recommandation 9.12. Le comité d'audit est informé du programme de travail de l'auditeur interne et reçoit un résumé périodique de ses travaux. Il peut faire des recommandations concernant le programme de travail de l'auditeur interne.

Il s'assure de l'efficacité de la fonction d'audit interne et veille à ce que l'audit interne dispose des ressources adéquates pour l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission de l'auditeur interne et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Recommandation 9.13. Le comité d'audit est informé du programme de travail du réviseur d'entreprises et reçoit de sa part un rapport décrivant toutes les relations existant entre le réviseur d'entreprises, d'une part, et la société et son groupe, de l'autre. Il peut faire des propositions concernant le programme de travail du réviseur d'entreprises.

Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration concernant, d'une part, la sélection, la nomination, la reconduction et la révocation du réviseur d'entreprises et, d'autre part, les modalités de sa rémunération.

Il s'assure de l'indépendance et de l'objectivité du réviseur d'entreprises, notamment en vérifiant la rotation des associés du cabinet de réviseurs.

Il examine la nature et l'étendue des services autres que d'audit qui ont été fournis, en vue de prévenir tout conflit d'intérêts. A cet égard, le comité d'audit arrête une politique précisant quels types de services autres que d'audit sont ou exclus ou autorisés après examen par le comité, ou autorisés d'office sans consultation du comité.

Par ailleurs le comité d'audit contrôle l'efficacité du processus d'audit externe et vérifie que la direction tient compte de la lettre de recommandations du réviseur d'entreprises.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission du réviseur d'entreprises et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Ligne de conduite Le comité d'audit évalue régulièrement le travail du cabinet de révision externe et réfléchit à la durée du mandat du cabinet et/ou des associés responsables de la certification des comptes.

Principe 10 – Actionnaires

La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.

La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.

Recommandation 10.1. La société rend publique la structure de son actionnariat. Cette publication précise, en particulier, le nombre des actions émises, le nombre d'actions avec droit de vote, le nombre des actions que la société détient en propre et dans la mesure où la société en a connaissance, l'identité des actionnaires détenant une participation de 5 % ou plus des droits de vote. Tout en respectant les obligations légales de publicité, la société utilise les médias les plus appropriés pour diffuser le plus efficacement ces informations et veille à les tenir régulièrement à jour.

Recommandation 10.2. La société assure un traitement égal de ses actionnaires dans la mise à leur disposition des informations utiles et pertinentes à l'exercice efficace de leurs droits.

Ligne de conduite Le conseil d'administration veille à ce que les intérêts de tous les actionnaires, majoritaires et minoritaires, soient respectés.

Recommandation 10.3. La société dédie à ses actionnaires une partie distincte de son site Internet sur laquelle ceux-ci peuvent trouver entre autres le calendrier prévisionnel des assemblées et des informations périodiques, les convocations aux assemblées générales, les conditions d'accès et les modalités de vote des actionnaires, les formulaires d'inscription et de procuration téléchargeables, ainsi que toute la documentation pertinente pour les assemblées générales des actionnaires.

Ligne de conduite Dans la mesure du possible, la société donne aux actionnaires la possibilité de soulever des questions par le biais du site Internet de la société.

Recommandation 10.4. La société encourage la participation des actionnaires aux assemblées et prend les mesures nécessaires pour faciliter cette participation en tenant compte de la composition de son actionnariat. Les actionnaires qui ne peuvent être présents doivent pouvoir voter *in absentia*, que ce soit par procuration, par correspondance ou par une participation à distance via des moyens électroniques.

Ligne de conduite La société prend également en considération les spécificités de l'exercice des droits des actionnaires non-résidents au Grand-Duché de Luxembourg. Dans le respect du cadre légal existant, la société utilise les moyens de la technologie moderne pour faciliter la participation des actionnaires aux assemblées. Elle s'efforce d'utiliser les langues adaptées à son actionnariat.

Recommandation 10.5. Lors de la convocation aux assemblées générales, la société communique à tous les actionnaires en temps utile, et en tenant compte de la dispersion géographique de son actionnariat, les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées au vote.

Ligne de conduite Pour des points particulièrement complexes, la société fournit des explications adéquates en utilisant son site Internet.

Ligne de conduite La société met annuellement à l'ordre du jour de l'assemblée générale un point sur la rémunération des administrateurs.

Recommandation 10.6. La société reconnaît le droit à tout actionnaire ou groupe d'actionnaires détenant au moins 5 % du capital le droit de demander l'inscription de points à l'ordre du jour de l'assemblée générale et déposer des projets de résolutions concernant des points inscrits à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Recommandation 10.7. La société garantit aux actionnaires de pouvoir jouer pleinement leur rôle lors des assemblées et de dialoguer avec le conseil d'administration et la direction. Le président du conseil veille à ce que les questions pertinentes soulevées par les actionnaires lors de l'assemblée générale reçoivent des réponses appropriées, à condition que celles-ci ne soient pas susceptibles de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou au personnel de la société.

Recommandation 10.8. Plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, ne doivent pas être regroupées dans une même résolution, afin de ne pas contraindre l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions. De même la nomination ou le renouvellement du mandat de plusieurs membres du conseil d'administration ne doivent pas être présentés au sein d'une résolution unique afin que les actionnaires puissent se prononcer séparément sur chaque candidature.

Recommandation 10.9. La société publie le détail des résultats des votes et le procès verbal de l'assemblée générale sur son site Internet sans délai après l'assemblée générale.

Recommandation 10.10. Les assemblées générales sont les occasions privilégiées où le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La société veille à ce que le conseil d'administration et la direction y soient représentés par le plus grand nombre de leurs membres.

Annexe A: Notion de contrôle (Préambule) [1]

En vertu de la directive européenne 83/349/CEE, une participation est dite de contrôle dans les situations suivantes. Il s'agit d'un actionnaire qui:

a) a la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés d'une entreprise (entreprise filiale), ou

b) a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise (entreprise filiale), et est en même temps actionnaire ou associé de cette entreprise, ou

c) a le droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise (entreprise filiale) dont il est actionnaire ou associé, en vertu d'un contrat conclu avec celle-ci ou en vertu d'une clause des statuts de celle-ci, lorsque le droit dont relève cette entreprise filiale permet qu'elle soit soumise à de tels contrats ou clauses statutaires; les États membres peuvent ne pas prescrire que l'entreprise mère soit actionnaire ou associée de l'entreprise filiale. Les États membres dont le droit ne prévoit pas un tel contrat ou une telle clause statutaire ne sont pas tenus d'appliquer cette disposition, ou

d) est actionnaire ou associé d'une entreprise et

   aa) que la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de cette entreprise (entreprise filiale), en fonction durant l'exercice ainsi que l'exercice antérieur et jusqu'à l'établissement des comptes consolidés, ont été nommés par l'effet du seul exercice de ses droits de vote ou

   bb) qu'elle contrôle seule, en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires ou associés de cette entreprise (entreprise filiale), la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés de celle-ci. Les États membres peuvent prendre des dispositions plus détaillées relatives à la forme et au contenu de cet accord.

[1] Les indications entre parenthèses renvoient aux dispositions concernées du texte

Annexe B : Exigences de transparence

Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) (Recommandation 1.4.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans sa charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) :

Au sujet du conseil, la société publie :

- une description de la structure de gouvernance de la société
- les éléments essentiels du régime de gouvernance d'entreprise tels que consignés dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions sur les titres de la société et les autres relations contractuelles
- l'existence et la nature du système de gestion des risques

Au sujet des comités, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de chaque comité.

Au sujet de la direction, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de la direction.

Au sujet de la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Annexe C : Exigences de transparence

Chapitre de gouvernance d'entreprise (le chapitre GE) (Recommandation 1.7.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise ayant un caractère annuel, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans un chapitre gouvernance d'entreprise (le chapitre GE) dans son rapport annuel :

La société déclare qu'elle suit les principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, sinon elle indique quels principes elle applique.

Le cas échéant, elle précise les recommandations auxquelles elle a dérogé au cours de l'exercice et fournit les raisons de ces dérogations. En cas de dérogation, elle précise en quoi la solution qu'elle retient permet néanmoins d'atteindre l'objectif poursuivi par le principe sous-jacent.

Au sujet du conseil, la société publie :

- une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants
- une présentation de chaque nouvel administrateur, y compris une justification s'il est considéré comme indépendant, bien qu'il ne remplisse pas un ou plusieurs critère(s) figurant à l'annexe D
- une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance
- la liste des autres mandats des administrateurs occupés dans d'autres sociétés dont les actions sont cotées
- un curriculum vitae résumé de chaque administrateur
- un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs
- comment le conseil a procédé à son évaluation et à l'évaluation des comités en indiquant la mesure dans laquelle l'évaluation à laquelle il a procédé a pu entraîner des changements importants.

Au sujet des comités, la société publie :

- une liste des membres des comités du conseil d'administration
- un rapport d'activités des réunions des comités, y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs.

Au sujet de la direction, la société publie :

- une liste des membres de la direction
- un curriculum vitae résumé de chaque membre de la direction.

Au sujet des rémunérations, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des dix Principes de gouvernance d'entreprise.

Annexe D: Critères d'indépendance (Recommandation 3.5.)

(Annexe II - Profil des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance - de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance)

«Il est impossible de dresser la liste exhaustive de tous les risques menaçant l'indépendance des administrateurs: les relations ou situations qui semblent pertinentes pour l'appréciation de cette indépendance peuvent varier, dans une certaine mesure, d'un Etat membre à l'autre et d'une société à l'autre: de plus, les meilleures pratiques en la matière peuvent évoluer dans le temps. Cependant, certaines circonstances sont fréquemment jugées pertinentes en ce sens qu'elles peuvent aider le conseil d'administration ou de surveillance à établir si un administrateur non exécutif donné ou un membre donné du conseil de surveillance est indépendant ou non, même s'il est largement admis que l'appréciation de l'indépendance doit être basée sur le fond plutôt que sur la forme. Dans ce contexte, un certain nombre de critères – que devrait appliquer le conseil d'administration ou de surveillance – devraient être adoptés au niveau national. Ces critères, qui devraient être adaptés au contexte national, devraient tenir dûment compte, au moins des situations suivantes:

a) l'administrateur non exécutif ou le membre du conseil de surveillance n'est pas un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société ou d'une société liée et n'a pas occupé une telle fonction au cours des cinq dernières années;

b) il n'est pas salarié de la société ou d'une société liée, et ne l'a pas été au cours des trois dernières années;

c) il ne reçoit pas, et n'a pas reçu auparavant, de rémunération supplémentaire importante de la société ou d'une société liée, en dehors des honoraires perçus comme administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance. Cette rémunération supplémentaire couvre notamment la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance; elle ne couvre pas les prestations fixes perçues dans le cadre d'un régime de retraite (y compris les prestations différées) au titre de services antérieurs dans la société (à condition que ces prestations ne soient subordonnées, en aucune manière, à la poursuite desdits services);

d) il n'est pas ni ne représente en aucune manière un actionnaire stratégique détenant une participation de 10% ou plus;

e) il n'entretient pas, et n'a pas entretenu au cours du dernier exercice, une relation d'affaires importante avec la société ou une société liée, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'un organe entretenant une telle relation. Par relation d'affaires, on entend la situation d'un fournisseur important de biens ou de services (financiers, juridiques, de conseil ou de consultant) ou d'un client important de la société, ainsi que des organisations qui reçoivent des contributions importantes de la société ou de son groupe;

f) il n'est pas et n'a pas été au cours des trois dernières années associé ou salarié du réviseur d'entreprises, actuel ou précédent, de la société ou d'une société liée;

g) il n'est pas administrateur exécutif (ou membre du directoire) d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance et n'entretient pas d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs (ou les membres du directoire) de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes;

h) il n'a pas siégé au conseil d'administration (ou de surveillance) en qualité d'administrateur non exécutif ou de membre du conseil de surveillance pendant plus de douze ans;

i) il ne fait pas partie de la famille proche d'un administrateur exécutif (ou d'un membre du directoire) ni de personnes se trouvant dans une des situations visées aux points a) à h).

L'administrateur indépendant s'engage:

a) à conserver, en toutes circonstances, son indépendance d'analyse, de décision et d'action;

b) à ne pas rechercher ni accepter d'avantages indus dont on pourrait considérer qu'ils compromettent son indépendance, et

c) à exprimer clairement son opposition au cas où il estimerait qu'une décision du conseil d'administration (ou de surveillance) pourrait porter préjudice à la société. Lorsque le conseil d'administration (ou de surveillance) a pris des décisions sur lesquelles un administrateur non exécutif ou un membre du conseil de surveillance a de sérieuses réserves, cet administrateur non exécutif ou ce membre du conseil de surveillance devrait en tirer toutes les conséquences appropriées. S'il était amené à démissionner, il devrait motiver sa démission dans une lettre adressée au conseil ou au comité d'audit.»

SOCIETE DE LA BOURSE DE LUXEMBOURG
B.P. 165
L-2011 Luxembourg
Tél. 47 79 36-1
Fax 47 32 98
www.bourse.lu
info@bourse.lu