



CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

23 FÉVRIER 2024

TABLE DES MATIÈRES

1.	62.
	62.1.
	62.2.
	62.2.1
	62.2.2
	72.2.3.
	72.2.4.
	72.2.5.
	72.3.
	82.3.1.
	82.3.2.
	82.3.3.
	82.4.
	83.
	94.
	94.1.
	94.2.
	94.3.
	104.4.
	104.5.
	104.6.
	114.6.1.
	114.6.2.
	114.6.3.
	114.6.4.
	124.7.
	125.
	125.1.
	125.2.
	125.2.1.
	125.2.2.
	135.2.3.
	135.2.4.
	145.3.
	166.
	176.1.
	176.2.
	186.2.1.
	186.2.2.
	186.3.
	206.3.1.
	206.3.2.
	206.4.
	206.4.1.
	206.4.2.
	206.5.

	216.5.1.
	216.5.2.
	216.6.
	226.6.1.
	226.6.2.
	227.
	237.1.
	237.1.1.
	237.1.2.
	237.1.3.
	237.1.4.
	237.2. Rôle et Mission
	24
7.3. 258.	259.
2510. AUDIT EXTERNE	27
11. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	27
12. CODE D'INTÉGRITÉ DES AFFAIRES	27
13. DEALING CODE	28
14. DURABILITÉ	29
ANNEXE 1 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	31
1.	301.1.
	301.2.
	301.3.
	311.4.
	311.5.
	311.6.
	321.7.
	321.8.
	321.9.
	331.9.1.
	331.9.2.
	331.10.
	331.11.
	341.12.
	341.13.
	342.
	343.
35ANNEXE 2 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ D'AUDIT ET DE RISQUES	37
1.	361.1.
	361.2.
	361.3.
	361.4.
	361.5.
	371.6.
	371.7.

	371.8.
	371.9.
	382.
	383.
	384.
38	APPENDIX 3 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ FINANCIER
	40
1.	391.1.
	391.2.
	391.3.
	391.4.
	391.5.
	391.6.
	401.7.
	401.8.
	401.9.
	402.
	403.
40	ANNEXE 4 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION
	42
1.	411.1.
	411.2.
	411.3.
	411.4.
	411.5.
	411.6.
	421.7.
	421.8.
	421.9.
	422.
	423.
42	ANNEXE 5 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE NOMINATION
	44
1.	431.1.
	431.2.
	431.3.
	431.4.
	431.5.
	431.6.
	441.7.
	441.8.
	441.9.
	442.
	443.
44	ANNEXE 6 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE (ESG)
	47

1.		461.1.
		461.2.
		461.3.
		461.4.
		461.5.
		461.6.
		471.7.
		471.8.
		471.9.
		472.
		473.
47ANNEXE 7 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE L'EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM /		
COMITÉ EXÉCUTIF ("ELT / CE")		49
1.	481.1.	481.2.
	481.3.	481.4.
	481.5.	491.6.
	491.7.	491.8.
	491.9.	501.10.
	501.11.	501.12.
	502.	50

1. INTRODUCTION ET CODE DE RÉFÉRENCE

Cette Charte de Gouvernance d'Entreprise a été établie par le Conseil d'Administration de Syensqo (ci-après dénommée "**Syensqo**" ou la "**Société**"). Elle décrit les principaux aspects de la structure de gouvernance de la Société, notamment la répartition des pouvoirs entre les actionnaires, le Conseil d'Administration et la direction, dans le but de créer une entreprise fonctionnant de manière efficace, avec pour objectif de créer une valeur partagée durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. Dans le cadre de ces ambitions, Syensqo estime que l'adhésion aux normes les plus élevées de gouvernance d'entreprise revêt une importance capitale.

Syensqo est la société mère d'un groupe de sociétés présentes dans plusieurs pays (Syensqo et ses filiales sont collectivement dénommées le "**Groupe**").

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de Syensqo incarne une forte tradition de valeurs reflétant l'héritage culturel du groupe Solvay.

Conformément à l'article 3:6, §2, 1° du Code des sociétés et des associations belges (ci-après dénommé "le **CSA**") et en tant que société cotée belge, Syensqo applique le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2020 (ci-après le "**Code de 2020**") comme son code de référence en matière de gouvernance, en tenant compte des aspects internationaux spécifiques au Groupe. Le Code de 2020 est disponible sur le site web du Comité belge de gouvernance d'entreprise (www.corporategovernancecommittee.be/fr).

Cette Charte de Gouvernance d'Entreprise vise à fournir une divulgation complète et transparente de la gouvernance de Syensqo. Elle doit être lue conjointement avec les statuts de la Société. La Charte de Gouvernance d'Entreprise et les statuts sont disponibles sur le site web de Syensqo (<https://www.syensqo.com/en/investors/corporate-governance>).

De plus, Syensqo fournira dans son rapport annuel une Déclaration de Gouvernance d'Entreprise, qui comprendra les informations demandées par le CSA et le Code de 2020. Cette Déclaration inclura, entre autres, des détails supplémentaires sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment sur les administrateurs et la rémunération des dirigeants, ainsi qu'un aperçu des événements pertinents survenus au cours de l'exercice comptable concerné.

Cette Charte est périodiquement examinée et mise à jour par le Conseil d'Administration, selon les besoins ou la pertinence.

2. STRUCTURE LÉGALE ET ACTIONNAIRIALE DE SYENSQO

2.1. Présentation succincte de Syensqo

Syensqo est une société anonyme de droit belge, enregistrée auprès de la Banque Carrefour des Entreprises sous le numéro 0798.896.453 (Bruxelles). Son siège est situé dans la Région de Bruxelles-Capitale.

2.2. Capital et Actions

2.2.1 Montant du Capital et Nombre d'Actions

Le capital social de Syensqo s'élève à un milliard trois cent cinquante-et-un millions cinq cent soixante-deux mille sept cent nonante-deux et quatre-vingt-deux centimes (**1.351.562.792,82 EUR**), représenté par cent cinq millions huit cent septante-six mille quatre cent dix-sept (**105.876.417**) actions ordinaires,

sans valeur nominale, entièrement libérées. Le montant actuel du capital social de Syensqo est précisé dans les statuts de la Société et publié sur le site web de Syensqo.

2.2.2 Formes et Catégories d'Actions

Les actions de Syensqo sont détenues sous forme nominative ou dématérialisée :

- Les actions dématérialisées sont représentées par une inscription au nom de l'actionnaire auprès d'un teneur de compte reconnu ou d'une institution de compensation.
- Les actions nominatives sont représentées par une inscription dans le registre des actions de la Société.

Les actionnaires peuvent, à tout moment, demander la conversion de leurs actions en actions dématérialisées (aux frais du titulaire) ou en actions nominatives (sans frais).

Il n'y a pas de catégories d'actions. Chaque action confère à son détenteur un droit de vote (sans préjudice des cas où les droits de vote sont suspendus en vertu du CSA ou des statuts).

2.2.3. Cotation des Actions

Les actions de Syensqo sont cotées sur Euronext Brussels et sur Euronext Paris..

2.2.4. Modifications du Capital Social (y compris le Capital Autorisé) et Émission de Nouvelles Actions

Le capital social de Syensqo peut être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les nouvelles actions à souscrire en espèces sont offertes en priorité aux actionnaires existants, indépendamment du type d'actions et de leur libération totale ou partielle, proportionnellement à la participation des actionnaires existants dans le capital. L'Assemblée Générale des Actionnaires peut, conformément à l'article 7:191 du CSA et dans l'intérêt de la Société, restreindre ou annuler le droit de souscription préférentiel des actionnaires existants.

L'Assemblée Générale des Actionnaires peut également autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital. Une telle autorisation doit être limitée dans le temps et dans le montant.

La décision de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'augmenter ou de réduire le capital ou de donner l'autorisation au Conseil d'Administration d'augmenter le capital doit satisfaire aux exigences de quorum et de majorité applicables aux modifications des statuts, à savoir qu'un quorum de 50% du capital doit être présent ou représenté et une majorité de 75% des votes doit s'exprimer en faveur de l'augmentation ou de l'autorisation lors de la réunion. Si le quorum n'est pas atteint lors d'une première réunion, une deuxième réunion doit être convoquée, à laquelle l'exigence de quorum ne s'appliquera pas, mais l'exigence de majorité de 75% restera en vigueur.

2.2.5. Acquisition et Cession d'Actions Propres

Le Conseil d'Administration peut être autorisé par l'Assemblée Générale des Actionnaires à acquérir ou céder les actions propres de la Société, conformément à l'article 7:215 du CSA et aux articles 8:2 et suivants du Décret Royal mettant en œuvre le CSA.

2.3. Actionnaires Importants et Structure Actionnariale

2.3.1. Actionnaire de Référence

En tant qu'actionnaire détenant plus de 30% du capital social de la Société, Solvac SA est l'actionnaire de référence de Syensqo (l'"**Actionnaire de Référence**").

Solvac SA est une société anonyme de droit belge dont les actions sont cotées sur Euronext Brussels. Le pourcentage du capital et le nombre d'actions détenues par Solvac SA sont publiés sur le site web de Syensqo (<https://www.syensqo.com/en/investors/share-information/major-shareholders>). .

Étant donné l'objectif d'investissement stratégique déclaré de Solvac SA dans la Société, un accord de relation avec Solvac SA n'a pas été jugé nécessaire.

Les actions de Solvac SA, toutes nominatives, sont négociées sur Euronext Brussels et peuvent être librement détenues par des personnes physiques et des personnes morales autorisées.

2.3.2. Structure Actionnariale

La structure actuelle des actionnaires et les déclarations de transparence sont publiées sur le site web de Syensqo (<https://www.syensqo.com/en/investors/share-information/major-shareholders>) en fonction des notifications faites à la Société et à l'Autorité des services et marchés financiers belges ("**FSMA**") par les actionnaires, conformément aux dispositions légales.

En plus des seuils prévus par la loi (c'est-à-dire 5% et les multiples de 5%), les statuts de Syensqo exigent de tout actionnaire de déclarer, dans les délais légaux, à la Société et à la FSMA, le nombre d'actions qu'il détient lorsque les droits de vote qui y sont attachés, seuls ou agissant de concert tel que défini par la loi, dépassent les seuils de 3% ou 7,5% des droits de vote totaux existants.

Une notification similaire doit être faite lorsque, suite à un transfert, les droits de vote qu'un actionnaire détient, seul ou agissant de concert tel que défini par la loi, passent en dessous de l'un des seuils légaux ou des seuils supplémentaires spécifiques mentionnés ci-dessus.

2.3.3. Accords entre Actionnaires

Selon les connaissances de la Société, il n'existe aucun accord contraignant entre ses actionnaires concernant la Société qui pourrait entraîner des restrictions sur la cessibilité des actions de la Société ou l'exercice des droits de vote. Cependant, la Société est informée que certains actionnaires individuels détenant des actions directement dans Syensqo peuvent décider de consulter ensemble lorsque des questions d'importance stratégique particulière sont soumises par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale des Actionnaires. Selon les connaissances de la Société, chacun de ces actionnaires reste libre de voter comme il le souhaite, et aucune de ces personnes, que ce soit individuellement ou en concert avec d'autres, n'atteint le seuil initial de notification de transparence de 3% (Syensqo n'ayant été informée d'aucune détention de ce type).

2.4. Relations avec les Actionnaires

Engagé à maintenir des relations de confiance avec les actionnaires et la communauté financière, Syensqo vise à fournir des informations complètes et transparentes sur la vision du Groupe, ses ambitions stratégiques, les développements les plus pertinents et les fondamentaux financiers et la performance.

La Société dispose d'une équipe dédiée aux relations avec les investisseurs entièrement chargée d'organiser des activités et de fournir des services et des informations aux actionnaires, y compris les investisseurs institutionnels.

Syensqo dispose également de pages dédiées sur son site web pour les investisseurs (<https://www.syensqo.com/en/investors>). Ces pages fournissent aux différents groupes d'investisseurs, aux analystes de crédit et à d'autres parties prenantes les dernières informations financières et stratégiques publiées concernant le Groupe. Elles offrent des contacts utiles avec les analystes qui suivent de près le Groupe. Elles offrent également la possibilité de s'inscrire sur les listes de diffusion et de recevoir les communiqués de presse émis par la Société sur divers sujets, notamment les résultats, les assemblées générales des actionnaires, la publication du rapport annuel intégré, etc.

Le Groupe organise également des conférences et événements pour les investisseurs, ainsi que des présentations, des visites, des tournées et une Journée des Marchés Financiers à l'intention des investisseurs et des analystes.

De plus, pour maintenir une relation étroite avec ses actionnaires individuels en particulier, le Groupe dispose d'un Service aux Actionnaires qui répond à toutes les questions et demandes d'information des actionnaires (sous réserve de la législation applicable et en particulier des périodes de clôture).

3. POLITIQUE DE DIVIDENDES

La politique de la Société est de proposer un dividende permettant à la Société d'investir dans la croissance qui générera une création de valeur durable pour les actionnaires, tout en préservant une capacité structurelle de désendettement au fil du temps.

Le Conseil d'Administration peut, dans les conditions prévues à l'article 7:213 du CSA, décider de verser des dividendes par tranches..

4. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

4.1. Rôle et Mission

L'Assemblée Générale des Actionnaires détient les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, tels que précisés dans les statuts et dans cette Charte.

4.2. Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire de la Société se tient au siège social de la Société ou à tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation, à une date précisée dans les statuts de la Société.

Le Conseil d'Administration peut décider d'autoriser les actionnaires à participer à distance à une Assemblée Générale des Actionnaires par le biais de moyens électroniques de communication mis à disposition par la Société, conformément à l'article 7:137 du CSA.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire comprend généralement les points suivants, le cas échéant :

- Présentation du rapport annuel du Conseil d'Administration (incluant la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise et le rapport de rémunération) et présentation de la stratégie et de la performance environnementale ;

- Présentation des rapports du commissaire aux comptes sur les comptes annuels statutaires et consolidés ;
- Communication des comptes consolidés ;
- Approbation des comptes annuels, y compris l'affectation du résultat statutaire ;
- Approbation du quitus pour les administrateurs et le commissaire aux comptes ;
- Approbation du rapport de rémunération ;
- Approbation de la politique de rémunération (si nécessaire) ;
- Approbation de la nomination des administrateurs et du commissaire aux comptes (y compris la rémunération).

4.3. Assemblée Générale Extraordinaire

Les Assemblées Générales Extraordinaires peuvent être convoquées dans certains cas requis par le CSA. Cela inclut, entre autres, les Assemblées Générales appelées à voter sur des modifications proposées aux statuts, toute augmentation ou réduction du capital social de la Société, toute décision de liquidation de la Société, toute fusion ou scission de la Société, ou toute autorisation proposée au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social (capital autorisé) ou de racheter les propres actions de la Société.

4.4. Assemblée Générale ad hoc

Le Conseil d'Administration et le commissaire aux comptes peuvent convoquer une Assemblée Générale *ad hoc* si nécessaire et définir l'ordre du jour de cette Assemblée Générale *ad hoc*.

Le Conseil d'Administration convoque une Assemblée Générale *ad hoc*, dans les conditions fixées par le CSA, à la demande d'actionnaires détenant ensemble au moins 10% du capital social de la Société, auquel cas les actionnaires demandant la réunion indiqueront les points à inclure à l'ordre du jour de la réunion dans leur demande.

4.5. Procédure de Convocation des Assemblées

L'avis de convocation des Assemblées Générales des Actionnaires comprend l'ordre du jour, les documents de soutien et une proposition de résolution sur chaque point à voter. Il précise également le lieu, la date et l'heure de la réunion ainsi que la procédure pour y participer ou pour désigner des mandataires.

Les avis de convocation sont communiqués aux actionnaires inscrits. Les détenteurs d'actions dématérialisées sont informés des réunions par des annonces dans la presse. Les avis de réunion sont publiés dans le Moniteur Belge et dans la presse financière. Les principales banques établies en Belgique reçoivent également la documentation nécessaire pour la transmettre aux actionnaires de Syensqo parmi leurs clients. Les avis de convocation et les documents de soutien sont également disponibles sur le site web de la Société.

Un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 3% du capital social de la Société peuvent, dans les conditions fixées par le CSA, demander l'inclusion d'éléments à l'ordre du jour de toute Assemblée Générale des Actionnaires déjà convoquée et soumettre des propositions de décisions concernant les points à inclure ou déjà inclus à l'ordre du jour d'une réunion déjà convoquée.

4.6. Participation aux Assemblées Générales des Actionnaires

La Société encourage les actionnaires à participer aux Assemblées Générales des Actionnaires. Afin de faciliter la participation des actionnaires, cette section fournit un aperçu des procédures et règles les plus importantes qui s'appliquent à la participation d'un actionnaire aux Assemblées Générales des Actionnaires.

4.6.1. Date d'Enregistrement

Pour être autorisés à participer à une Assemblée Générale des Actionnaires, les actionnaires doivent détenir des actions de Syensqo enregistrées à leur nom avant minuit (heure normale d'Europe centrale) le 14^e jour calendaire précédant l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente (la "**Date d'Enregistrement**") :

- Pour les actions nominatives, cela se fait automatiquement par leur inscription dans le registre des actions de la Société à la Date d'Enregistrement.
- Les actions dématérialisées doivent être enregistrées au nom de l'actionnaire participant à la Date d'Enregistrement par le biais d'une inscription comptable dans les comptes d'un teneur de compte reconnu ou d'une organisation de compensation.

Les actionnaires sont admis aux Assemblées Générales des Actionnaires et peuvent exercer leurs droits de vote avec les actions enregistrées à leur nom à la Date d'Enregistrement, indépendamment du nombre d'actions qu'ils détiennent à la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente.

4.6.2. Confirmation de Participation

Les actionnaires doivent également indiquer à la Société leur intention de participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires, au plus tard le sixième jour calendaire précédant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente :

- Les détenteurs d'actions nominatives doivent envoyer à la Société l'avis de participation signé, en utilisant le formulaire joint à l'avis de convocation.
- Les détenteurs d'actions dématérialisées doivent envoyer à la Société un certificat du teneur de compte reconnu ou de l'organisation de compensation certifiant le nombre d'actions enregistrées à leur nom dans leurs comptes à la Date d'Enregistrement et pour lesquelles ils souhaitent participer à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Des informations plus détaillées sur les modalités de participation à l'Assemblée Générale des Actionnaires sont disponibles dans l'avis de convocation, accessible sur le site web de la Société.

4.6.3. Votes et Procuration

Les actionnaires votent aux Assemblées Générales des Actionnaires en personne ou par procuration. La forme de la procuration est déterminée par le Conseil d'Administration et est disponible sur le site web de la Société une fois que l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente a été convoquée. Les procurations doivent être reçues à l'endroit indiqué ou, le cas échéant, à l'adresse électronique mentionnée dans l'avis de convocation au plus tard le sixième jour calendaire précédant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente.

Le mandataire désigné n'a pas besoin d'être actionnaire de la Société. Un seul mandataire peut représenter plusieurs actionnaires.

4.6.4. Questions

Chaque actionnaire respectant les formalités d'admission à l'Assemblée Générale des Actionnaires a le droit de poser des questions concernant les points à l'ordre du jour. Ces questions peuvent être soumises par courrier au siège social ou électroniquement à l'adresse e-mail spécifiée dans l'avis. Les questions écrites doivent parvenir à la Société au plus tard le sixième jour calendaire avant la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente.

4.7. Procédure

L'Assemblée Générale des Actionnaires est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en cas d'empêchement du Président, par le Vice-Président (le cas échéant) ou, si les deux sont empêchés, par un autre administrateur désigné à cet effet par le Conseil. Le Président nomme le secrétaire de la réunion, qui est en règle générale le Secrétaire Général, et désignera deux actionnaires en tant que scrutateurs. Le Président, le secrétaire et les scrutateurs constituent ensemble le Bureau de la réunion.

Sauf disposition contraire du CSA ou des statuts de la Société, les résolutions aux Assemblées Générales des Actionnaires sont adoptées sans exigence de quorum par une majorité simple des votes exprimés par les actionnaires présents et représentés sur une base "une action, une voix". Dans le cas des Assemblées Générales Extraordinaires, la Société se conforme aux règles légales régissant les quorums de présence et les majorités qualifiées.

Le vote à l'Assemblée Générale des Actionnaires s'effectue au moyen d'un dispositif de vote électronique ou par tout autre moyen assurant le secret et l'intégrité du vote, sauf décision contraire des actionnaires avec une majorité des votes exprimés.

Les procès-verbaux de l'Assemblée Générale des Actionnaires sont rédigés et signés par les membres du Bureau et les actionnaires qui le souhaitent. Ils sont publiés sur le site web de la Société au plus tard le 15^e jour calendaire après la date de l'Assemblée Générale des Actionnaires pertinente.

5. CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1. Structure one-tier

La Société a adopté une structure de gouvernance one-tier conformément au CSA, qu'elle estime la plus appropriée pour permettre au Groupe de fonctionner efficacement. Cela signifie que la Société est administrée par un Conseil d'Administration et dirigée par une équipe de direction exécutive/Comité Exécutif, dont les fonctions et responsabilités respectives sont clairement définies dans cette Charte et conformément aux règles applicables.

5.2. Taille et Composition

5.2.1. Composition

Conformément aux statuts de la Société, Syensqo est gérée par un Conseil d'Administration composé d'au moins cinq membres (y compris le PDG). La composition du Conseil d'Administration reflète la nécessité de contribuer à l'expérience et aux connaissances de différents domaines, de manière à assurer une prise de décision efficace. Le Conseil d'Administration est un organe collégial.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour un mandat renouvelable de quatre ans, sauf si l'Assemblée Générale des Actionnaires fixe un mandat plus court pour un administrateur individuel. Dans la mesure du possible, les mandats doivent être échelonnés afin d'éviter le remplacement de l'ensemble de l'organe et de favoriser un remplacement en douceur des administrateurs.

L'Assemblée Générale des Actionnaires peut révoquer tout administrateur à tout moment. Le Conseil d'Administration élit un Président parmi ses membres, qui ne peut être le PDG conformément au Code de 2020.

Il peut également élire parmi ses membres un Vice-Président qui peut être ou non un administrateur indépendant. Le Vice-Président est un administrateur non indépendant si le Président est indépendant.

Le Conseil d'Administration nomme un Secrétaire Général, chargé de l'assister, dont il détermine les responsabilités. Le Conseil d'Administration veille à ce que le Secrétaire Général ait les compétences nécessaires et une connaissance des questions de gouvernance d'entreprise.

5.2.2. Nomination

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, sur proposition du Conseil d'Administration et sur recommandation du Comité de Nomination. Le Comité de Nomination mène le processus de nomination, y compris, le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet de chasseurs de têtes, pour toute nomination ou renouvellement proposé d'un administrateur. Il recommande des candidats appropriés au Conseil d'Administration sur la base d'un profil tenant compte des critères de nomination énoncés dans la Section 5.2.3. Le Conseil d'Administration fait ensuite des propositions de nomination ou de renouvellement à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le Président et le président du Comité de Nomination veillent à ce que le Conseil d'Administration, lorsqu'il prend une décision sur une proposition de nomination ou de renouvellement d'un administrateur, dispose d'informations suffisantes sur le candidat administrateur, telles que le curriculum vitae du candidat, une évaluation du candidat basée sur l'entretien (s) du candidat, une liste des postes actuellement occupés par le candidat, et, le cas échéant, les informations nécessaires sur l'indépendance du candidat selon les critères décrits à la Section 5.2.4.

Le même processus doit être appliqué aux candidatures spontanées pour un poste d'administrateur. Un avis écrit des candidatures spontanées doit parvenir à la Société au moins 40 jours avant l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'Assemblée Générale des Actionnaires décide des propositions de candidatures faites par le Conseil d'Administration à la majorité simple.

En cas de vacance d'un mandat d'administrateur pendant la durée du mandat, le Conseil d'Administration peut coopter un nouvel administrateur, après avoir sollicité l'avis préalable du Comité de Nomination, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires. Un administrateur nommé pour remplacer un administrateur ayant quitté ses fonctions avant la fin de son mandat achève ledit mandat, sauf décision contraire de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le Conseil d'Administration veille à ce qu'il existe une planification adéquate de la succession.

5.2.3. Critères de Nomination

Le Conseil d'Administration applique, entre autres, les critères suivants lors de la proposition de candidats à l'élection au poste d'administrateur par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

- S'assurer qu'une majorité substantielle d'administrateurs sont non exécutifs.
- S'assurer qu'une majorité substantielle (et en tout cas au moins trois, comme prescrit par le CSA) d'administrateurs non exécutifs sont indépendants selon les critères décrits à la Section 5.2.4.
- S'assurer qu'aucun administrateur ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décision.
- S'assurer que la composition du Conseil d'Administration reflète la structure de l'actionnariat, la large gamme de compétences et d'expérience requises par le modèle commercial et les activités du Groupe. La composition du Conseil d'Administration est basée sur la diversité, afin de rassembler une expertise suffisante dans les domaines d'activité de la Société ainsi qu'une diversité suffisante en particulier en termes de compétences, d'origine, d'âge, de diversité nationale et de genre, conformément aux règles applicables.
- S'assurer que la composition internationale du Conseil d'Administration reflète de manière appropriée l'étendue géographique des activités du Groupe.
- S'assurer que les candidats présentés s'engagent à consacrer suffisamment de temps aux missions qui leur sont confiées. Les candidats doivent être entièrement disponibles pour exercer leurs fonctions. Les modifications de leurs autres engagements pertinents et leurs nouveaux engagements en dehors de la Société doivent être signalés au Président du Conseil d'Administration et au Secrétaire Général au fur et à mesure.
- S'assurer que les candidats n'occupent pas un poste exécutif dans une entreprise concurrente ni n'ont été impliqués dans l'audit externe du Groupe.

La limite d'âge pour être membre du Conseil d'Administration est l'Assemblée Générale des Actionnaires suivant le 75e anniversaire du membre.

Le Président du Conseil d'Administration, en collaboration avec le Président du Comité de Nomination, rassemble les informations permettant au Conseil d'Administration de vérifier que les critères sélectionnés sont respectés au moment de la nomination, du renouvellement et pendant la durée du mandat.

À la fin du mandat de chaque administrateur, le Comité de Nomination évalue l'administrateur conformément aux principes énoncés dans la Section III des règles internes du Conseil d'Administration, jointes à cette Charte en tant qu'Annexe 1.

L'actionnaire de référence a proposé la nomination de certains administrateurs compte tenu des critères de nomination énoncés ci-dessus. À la date des présentes et compte tenu du niveau de sa participation dans le capital de la Société, trois administrateurs ont été nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition de l'actionnaire de référence.

5.2.4. Indépendance

Dans l'exercice de leurs fonctions, chaque administrateur doit remplir ses devoirs fiduciaires de diligence, loyauté, bonne foi, intégrité et probité, et agir dans l'intérêt de la Société, de ses actionnaires et de toutes les autres parties prenantes. Tous les administrateurs doivent être engagés envers les intérêts à long terme de la Société, s'impliquer activement dans leurs fonctions et exercer leur jugement indépendant lors de l'exécution de leurs responsabilités.

Agir avec indépendance d'esprit inclut la capacité de développer une conviction personnelle et d'avoir le courage d'agir en conséquence en évaluant et en contestant les points de vue des autres membres

du Conseil d'Administration, en interrogeant les dirigeants lorsque cela est approprié à la lumière des problèmes et des risques en jeu, et en étant capable de résister à la pression du groupe.

De plus, l'article 7:87 du CSA fournit une définition générale d'un administrateur "indépendant" et renvoie au Code de 2020 pour les critères détaillés d'indépendance à prendre en considération.

Les administrateurs indépendants ne doivent donc pas avoir de relation avec la Société ou avec un actionnaire important de la Société qui pourrait compromettre leur indépendance, et, plus particulièrement, remplir les critères suivants :

1. Ne pas être un exécutif, ou exercer une fonction en tant que personne chargée de la gestion quotidienne de la Société ou d'une société ou personne liée, et n'avoir pas occupé une telle position au cours des trois années précédant leur nomination. Ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
2. N'avoir pas siégé pendant une durée totale de plus de douze ans en tant qu'administrateur non exécutif.
3. Ne pas être un employé de la direction supérieure de la Société ou d'une société ou personne liée, et n'avoir pas occupé une telle position au cours des trois années précédant leur nomination et ne plus bénéficier d'options sur actions de la société liées à ce poste.
4. Ne pas recevoir, ou avoir reçu pendant leur mandat ou pendant une période de trois ans précédant leur nomination, une rémunération significative ou tout autre avantage significatif de nature patrimoniale de la part de la Société ou d'une société ou personne liée, à l'exception des frais qu'ils reçoivent ou ont reçus en tant qu'administrateur non exécutif.
5. Ne pas détenir des actions, directement ou indirectement, seul ou en concert, représentant globalement un dixième ou plus du capital de la Société ou un dixième ou plus des droits de vote de la Société au moment de la nomination et ne pas avoir été nommé, dans toutes les circonstances, par un actionnaire remplissant de telles conditions.
6. Ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours de l'année précédant leur nomination, une relation commerciale significative avec la Société ou une société ou personne liée, que ce soit directement ou en tant que partenaire, actionnaire, administrateur, membre de la direction supérieure d'une société ou personne qui entretient une telle relation.
7. Ne pas être ou avoir été dans les trois dernières années précédant leur nomination, un partenaire ou membre de l'équipe d'audit de la Société ou d'une personne qui est, ou a été dans les trois dernières années précédant leur nomination, le commissaire aux comptes de la Société ou d'une société ou personne liée.
8. Ne pas être un cadre dirigeant d'une autre entreprise dans laquelle un cadre dirigeant de la Société est membre du Conseil d'Administration en tant qu'administrateur non exécutif, et ne pas avoir d'autres liens significatifs avec les membres du Conseil d'Administration exécutif de la Société par le biais de leur participation dans d'autres entreprises ou organismes.
9. Ne pas avoir, au sein de la Société ou d'une entreprise ou personne liée, un conjoint, partenaire légal ou membre de la famille proche au deuxième degré, exerçant une fonction en tant qu'administrateur ou cadre dirigeant ou personne chargée de la gestion quotidienne ou employé de la direction générale, ou relevant de l'un des autres cas mentionnés aux points 1 à 8 ci-dessus, et en ce qui concerne le point 2, jusqu'à trois ans après la date à laquelle le parent concerné a mis fin à son dernier mandat.

En plus de ces critères qui créent une présomption réfragable d'indépendance en vertu de l'article 7:87 du CSA, la Société exige également une période d'attente d'au moins un an avant de pouvoir reconnaître l'indépendance d'un administrateur non exécutif de Solvac qui quitterait le Conseil d'Administration de Solvac pour rejoindre le Conseil d'Administration de Syensqo. Conformément à

l'article 7:87 du CSA, si le Conseil d'Administration présente un candidat à la nomination en tant qu'administrateur indépendant ne répondant pas à tous les critères énoncés ci-dessus, le Conseil d'Administration expliquera pourquoi il considère que cette personne est indépendante.

5.3. Rôle et mission

Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion supérieur de la Société. Le Conseil est investi de tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés, par la loi ou par les statuts, à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les pouvoirs du Conseil d'Administration sont les suivants, et à cette fin, il reçoit également toutes les informations nécessaires en relation avec chacun d'entre eux :

1. Établir les stratégies générales et les politiques générales du Groupe, en tenant compte du modèle de développement durable et des objectifs adoptés par le Groupe.
2. Développer une approche inclusive qui équilibre les intérêts légitimes et les attentes des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes afin de poursuivre efficacement la création de valeur durable par la Société. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration veillera à ce que la culture de l'entreprise favorise la réalisation de sa stratégie et qu'elle encourage un comportement responsable et éthique.
3. Adopter et examiner régulièrement le budget et la stratégie à moyen et long terme de la Société, sur la base des propositions de la direction exécutive, y compris en ce qui concerne les investissements, la Recherche & Innovation (R&I) et les objectifs financiers.
4. Approuver les plans opérationnels et les principales politiques élaborées par la direction exécutive pour donner effet à la stratégie approuvée de la Société, y compris en établissant des politiques et règles internes de Gouvernance d'Entreprise et de Conformité.
5. Déterminer l'appétit pour le risque de la Société afin d'atteindre les objectifs stratégiques de la Société, ainsi qu'approuver les cadres de référence pour le contrôle interne de la Société et pour la gestion des risques et examiner la mise en œuvre de ces cadres de référence.
6. Veiller à ce qu'un processus soit en place pour surveiller la conformité de la Société aux lois et autres réglementations, ainsi que pour l'application des lignes directrices internes y afférentes.
7. Approuver les principaux codes de conduite de la Société (ou plusieurs codes de conduite spécifiques à l'activité), énonçant les attentes de la direction et des employés de la Société en matière de comportement responsable et éthique, et surveiller la conformité avec ce code de conduite au moins une fois par an.
8. Prendre toutes les décisions importantes concernant les acquisitions, les cessions, la création de coentreprises et les investissements. Les décisions importantes sont généralement celles impliquant des montants de 50 millions d'euros ou plus.
9. Préparer et approuver les comptes périodiques consolidés et non consolidés (trimestriels - consolidés uniquement - semestriels et annuels) et les communications et divulgations connexes en temps opportun.
10. Adopter les normes comptables (dans ce cas, les normes IFRS pour les comptes consolidés et les normes belges pour les comptes non consolidés).
11. Convoquer les Assemblées Générales des Actionnaires et établir l'ordre du jour et les propositions de résolutions à leur soumettre (et préparer les rapports du Conseil d'Administration à soumettre à l'Assemblée Générale des Actionnaires conformément au CSA).
12. Nommer parmi ses membres un Président et, si elle le juge approprié, un Vice-Président, et créer parmi ses membres un Comité d'Audit et de Risques, un Comité de Rémunération, un Comité de Nomination, un Comité Financier et un Comité Environnemental, Social et de

Gouvernance (ESG), définir la mission de chaque comité et déterminer sa composition et sa durée.

13. Nommer et révoquer le CEO et, en consultation avec le CEO, les autres membres de la direction exécutive, en tenant compte de l'objectif de création de valeur durable et de la nécessité d'une équipe de direction équilibrée. Dans le cadre de la consultation avec le CEO, ce dernier a le droit de proposer au Conseil d'Administration des candidats pour les autres membres de la direction exécutive. Le Conseil d'Administration veillera également à ce qu'il existe un plan de succession pour le CEO et les autres membres de la direction exécutive, et le réexaminera périodiquement.
14. Soutenir la direction exécutive dans l'accomplissement de ses fonctions, notamment en dialoguant avec la direction exécutive, en étant informé et formé sur les questions stratégiques de l'entreprise et en contestant de manière constructive la direction exécutive chaque fois que cela est approprié.
15. Déterminer la politique de rémunération de la Société pour les administrateurs non exécutifs et les dirigeants, en tenant compte du cadre de rémunération global de la Société, ainsi que réviser annuellement la performance de la direction exécutive et la réalisation des objectifs stratégiques de la Société en fonction des mesures de performance et des objectifs convenus.

Le Conseil d'Administration a délégué certains pouvoirs à un comité exécutif ad hoc appelé l'Executive Leadership Team / Comité Exécutif ("ELT / CE") (voir Chapitre 7 ci-dessous). Pour éviter toute confusion, l'ELT / CE n'est pas un Conseil de Direction au sens du CSA. Par conséquent, le Conseil est également responsable de la supervision de l'ELT / CE et de la nomination du CEO en tant que Président et des autres membres de l'ELT / CE (en consultation avec le CEO ayant le droit de proposer des candidats) et de définir leurs missions et rémunérations (dans le cadre de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires). Ces pouvoirs s'appliquent également au Secrétaire Général (s'il n'est pas déjà membre de l'ELT / CE).

Pour toutes les questions relevant de sa responsabilité exclusive, le Conseil d'Administration travaille en étroite collaboration avec l'ELT / CE, qui est notamment chargé de préparer la plupart des propositions de décisions du Conseil d'Administration. Les administrateurs sont disponibles pour conseiller l'ELT / CE, également en dehors des réunions prévues.

Les règles internes du Conseil d'Administration sont jointes à cette Charte ([Annexe 1](#)).

6. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

6.1. Règles communes aux Comités

Afin d'améliorer l'efficacité globale du Conseil d'Administration en assurant la concentration, la supervision et le suivi des domaines sensibles, le Conseil d'Administration a mis en place de manière permanente les comités spécialisés suivants :

- Le Comité d'Audit et de Risques ;
- Le Comité Financier ;
- Le Comité de Rémunération ;
- Le Comité de Nomination ; et
- Le Comité Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG).

Ces comités n'ont en principe pas de pouvoirs décisionnels. Ils ont un caractère consultatif et rendent compte après chaque réunion au Conseil d'Administration lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration. Dans leurs domaines respectifs de responsabilité, les comités font des recommandations au Conseil d'Administration, assurent au Conseil d'Administration que certaines questions ont été adéquatement traitées et, si nécessaire, portent des questions spécifiques à l'attention du Conseil d'Administration. Sauf disposition contraire de la loi ou délégation spécifique du Conseil d'Administration, la prise de décision reste de la responsabilité collégiale du Conseil d'Administration.

Les différents membres des comités sont nommés pour des mandats de deux ans renouvelables par le Conseil d'Administration, sur avis préalable du Comité de Nomination. Le Conseil peut révoquer les membres des comités à tout moment. La composition de ces comités est publiée et mise à jour sur le site web de la Société.

Le Conseil d'Administration vise à nommer une majorité de membres indépendants à tous ses comités, sauf s'il estime approprié de procéder différemment de temps à autre. Le Conseil d'Administration peut également nommer sur chaque comité l'un des administrateurs nommés sur proposition de l'Actionnaire de Référence, à condition que cet administrateur ait les compétences et l'expérience appropriées pour siéger au comité concerné.

Le Conseil d'Administration peut également créer des comités ad hoc temporaires.

Si nécessaire, chaque comité a accès à des conseils professionnels indépendants, financés par la Société, pour tous les sujets relevant de la compétence dudit comité.

6.2. Le Comité d'Audit et de Risques

6.2.1. Composition

Le Comité d'Audit et de Risques est composé d'un minimum de trois membres. Les membres du Comité d'Audit et de Risques sont tous des administrateurs non exécutifs et au moins la majorité d'entre eux sont des administrateurs indépendants.

Le Président du Comité d'Audit et de Risques est nommé par les membres du Comité d'Audit et de Risques. Le Président du Comité d'Audit et de Risques doit être un membre indépendant. Le Secrétaire Général agit en tant que Secrétaire du Comité d'Audit et de Risques.

Les membres du Comité d'Audit et de Risques sont collectivement compétents dans le domaine des activités de la Société, ainsi que dans la gestion financière, la communication financière, la comptabilité et l'audit, par le biais de leur formation et de leur expérience acquises au cours de leur carrière. Au moins l'un d'entre eux possède une expertise particulière en matière de comptabilité et d'audit.

6.2.2. Rôle et missions

Le Comité d'Audit et de Risques assiste le Conseil d'Administration pour garantir notamment la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois, règlements et processus de contrôle pertinents. Sans préjudice des responsabilités du Conseil d'Administration, les principales fonctions et responsabilités du Comité d'Audit et de Risques comprennent notamment les suivantes :

- Garantir la conformité des comptes et des communications financières du Groupe aux principes comptables généralement acceptés (IFRS pour le Groupe, droit comptable belge pour la Société) et examiner les stratégies et les pratiques comptables appliquées pour établir les comptes du Groupe et garantir leur conformité avec les bonnes pratiques commerciales et les normes comptables appropriées.

- Surveiller l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe (en particulier le contrôle financier, opérationnel et de conformité) et de la gestion des risques, y compris les risques sociaux et environnementaux. Le Comité d'Audit et de Risques veille également à ce que les systèmes d'information électroniques utilisés pour générer des données financières respectent les normes requises. Le Comité d'Audit et de Risques veille à ce que ces systèmes respectent les exigences légales et réglementaires. Il veille également à la conformité des indicateurs clés de performance ESG avec les exigences légales et réglementaires (y compris avec le commissaire aux comptes) et surveille les pratiques de communication ESG. De plus, le Comité d'Audit et de Risques, en consultation avec le CEO et le Directeur Financier (le "CFO"), participe au choix du Responsable de l'audit interne et de la gestion des risques.
- Examiner les domaines de risque susceptibles d'avoir un impact financier important sur la situation financière du Groupe et quantifier leur impact possible sur le Groupe et le fonctionnement des systèmes de contrôle.
- Vérifier la portée, les programmes et les résultats de l'audit interne et s'assurer que l'audit interne dispose de ressources adéquates. Le Comité d'Audit et de Risques surveille également la réactivité de la direction de la Société face aux constatations de la fonction d'audit interne et aux recommandations formulées dans la lettre de gestion du commissaire aux comptes externe.
- Examiner les dispositions spécifiques pour signaler de manière confidentielle des irrégularités potentielles dans la communication financière ou d'autres questions. À cette fin, le Comité d'Audit et de Risques doit convenir de dispositions permettant au personnel d'informer directement le Président du Comité d'Audit et de Risques. Si nécessaire, le Comité d'Audit et de Risques devrait organiser la réalisation proportionnée et indépendante d'une enquête sur de telles questions et les actions de suivi appropriées.
- Faire une proposition au Conseil d'Administration pour la nomination du commissaire aux comptes.
- Examiner la portée de l'audit externe et la manière dont il est mis en œuvre.
- Surveiller l'indépendance du commissaire aux comptes et la portée et la nature des services supplémentaires fournis par le commissaire aux comptes en dehors de sa mission légale.

Le Comité d'Audit et de Risques entend les rapports du CFO, du Responsable de l'audit interne et de la gestion des risques et du commissaire aux comptes responsable de l'audit externe. Il examine également le rapport trimestriel du Conseiller Juridique Général du Groupe sur les litiges légaux en cours significatifs et les rapports sur les litiges fiscaux et de propriété intellectuelle. Il se réunit seul avec le commissaire aux comptes responsable de l'audit externe chaque fois qu'il juge ces réunions utiles. Le CEO est invité, une fois par an, à discuter des principaux risques auxquels le Groupe est exposé, et est invité à toutes les réunions du Comité d'Audit et de Risques.

De plus, le Comité d'Audit et de Risques collaborera, le cas échéant, avec d'autres comités, en particulier avec le Comité ESG en ce qui concerne les indicateurs clés de performance ESG et la stratégie et les performances extra-financières du Groupe.

Les règles internes du Comité d'Audit et de Risques sont annexées à cette Charte ([Annexe 2](#)).

6.3. Le Comité Financier

6.3.1. Composition

Le Comité Financier est composé d'un minimum de trois membres.

Le Président du Conseil d'Administration et le Président de l'ELT / CE sont membres du Comité Financier. Le Conseil d'Administration vise à nommer un membre indépendant en tant que Président du Comité Financier.

Le Secrétaire Général agit en tant que Secrétaire du Comité Financier.

Les membres du Comité Financier sont qualifiés dans les domaines de la finance d'entreprise et de la comptabilité par leur formation et leur expérience acquises au cours de leur carrière.

6.3.2. Rôle et missions

Le Comité Financier donne son avis sur des questions financières telles que les niveaux et les devises d'endettement et de crédit, y compris à la lumière de l'évolution des taux d'intérêt et de l'environnement macroéconomique, la couverture des risques de change et d'énergie, la politique de couverture des plans d'incitation à long terme et le financement des investissements majeurs. Il peut être appelé à donner des avis sur les politiques du Conseil d'Administration en la matière.

De plus, le Comité Financier donne son avis sur les implications financières des projets stratégiques relevant de la compétence du Conseil d'Administration.

Les règles internes du Comité Financier sont annexées à cette Charte (Annexe 3).

6.4. Le Comité de Rémunération

6.4.1. Composition

Le Comité de Rémunération est composé d'un minimum de trois membres. La majorité des membres du Comité de Rémunération sont des administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration vise à nommer un membre indépendant en tant que Président du Comité de Rémunération.

Le Secrétaire Général agit en tant que Secrétaire du Comité de Rémunération.

Les membres du Comité de Rémunération sont qualifiés dans le domaine de la politique de rémunération.

6.4.2. Rôle et missions

Le Comité de Rémunération accomplit les missions qui lui sont confiées par l'article 7:100, § 5 du Code des Sociétés et des Associations (CSA).

En particulier, sans limitation :

- Il conseille le Conseil d'Administration sur la politique et le niveau de rémunération des administrateurs et des membres de l'ELT / CE, y compris le CEO, et est informé annuellement sur la rémunération des Présidents des Unités Opérationnelles Globales (UOG).
- Il donne son avis au Conseil d'Administration ou à l'ELT / CE sur les principales politiques de rémunération du Groupe (y compris les plans d'incitation à long terme).

- Il prépare la politique de rémunération et le rapport de rémunération et explique le rapport de rémunération lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.

Le Comité de Rémunération évalue chaque année les performances des membres de l'ELT / CE en consultation avec le CEO (à l'exception de sa propre performance) et la réalisation de la stratégie de l'entreprise par l'ELT / CE sur la base de mesures de performance et d'objectifs convenus. Il examine et propose au Conseil d'Administration les objectifs à atteindre par le CEO et l'ELT au cours de l'année suivante.

Les règles internes du Comité de Rémunération sont annexées à cette Charte ([Annexe 4](#)).

6.5. Le Comité de Nomination

6.5.1. Composition

Le Comité de Nomination est composé d'un minimum de trois membres. La majorité des membres du Comité de Nomination sont des administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration vise à nommer un membre indépendant en tant que Président du Comité de Nomination.

Le Président du Conseil d'Administration est membre du Comité de Nomination.

Le Secrétaire Général agit en tant que Secrétaire du Comité de Nomination.

6.5.2. Rôle et missions

Le rôle principal du Comité de Nomination est de faire des recommandations et d'examiner les propositions formulées par toutes les parties concernées en ce qui concerne les nominations au Conseil d'Administration et à ses comités, à l'ELT / CE, y compris le CEO.

De plus, le Comité de Nomination :

- Détermine les procédures de nomination des administrateurs et des membres du Comité et formule des recommandations concernant les critères de sélection de ces personnes;
- Évalue régulièrement la taille et la composition du Conseil d'Administration et de ses comités, et formule des recommandations au Conseil d'Administration pour d'éventuelles modifications;
- Prépare des plans pour la succession ordonnée des membres du Conseil d'Administration et veille à ce qu'une attention suffisante et régulière soit accordée à la succession des cadres dirigeants;
- Veille à ce que des programmes appropriés de développement des talents et des programmes visant à promouvoir la diversité dans le leadership et l'inclusion soient mis en place;
- Identifie et propose au Conseil d'Administration des candidats pour les postes d'administrateurs vacants à pourvoir;
- Donne des conseils sur les propositions de nominations émanant des actionnaires et sur toute candidature spontanée pour un poste d'administrateur;
- Veille à ce que le processus de nomination et de réélection de toute personne mentionnée ci-dessus soit organisé de manière objective et professionnelle.

Les règles internes du Comité de Nomination sont annexées à cette Charte ([Annexe 5](#)).

6.6. Le Comité Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG)

6.6.1. Composition

Le Comité ESG est composé d'un minimum de trois membres. La majorité des membres du Comité ESG sont des administrateurs indépendants. Le Président du Comité ESG doit être un membre possédant des compétences, une formation et une expérience appropriées dans les domaines liés à l'ESG.

Le Secrétaire Général agit en tant que Secrétaire du Comité ESG.

6.6.2. Rôle et missions

Le Comité ESG soutient le Conseil d'Administration pour comprendre (i) les attentes des principales parties prenantes de Syensqo, (ii) l'impact des questions ESG sur la capacité de Syensqo à créer de la valeur et (iii) les tendances ESG et les risques et opportunités associés. Le Comité ESG surveille l'approche globale de l'entreprise en matière d'ESG, veille à ce que cette approche soit alignée sur la stratégie globale du Groupe et définit à cet égard les indicateurs clés de performance ESG.

En particulier :

- L'objectif du Comité ESG est : a) d'examiner les questions ESG matérielles pertinentes pour les activités commerciales du Groupe ; b) de fournir des orientations et des recommandations au Conseil sur ces questions, notamment dans le cadre de la mise en œuvre et de l'examen de la stratégie de durabilité et du reporting extra-financier du Groupe ; et c) de se conformer à la Directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD), à ses lois et réglementations d'application ainsi qu'à d'autres lois et réglementations similaires.
- Le Comité ESG réalise des revues périodiques (au moins annuelles) des politiques, des progrès et de l'efficacité ESG du Groupe, en tenant compte de : a) la cartographie des risques et opportunités pertinentes ; b) les nouveaux développements en matière de durabilité et leur impact sur le Groupe ; c) la performance actuelle en matière de durabilité du Groupe, ainsi que ses principales forces et défis ; et d) les priorités, opportunités et défis futurs à cet égard. Les résultats de ces revues sont présentés au Conseil d'Administration, comprenant les points suivants :
 - thèmes environnementaux, y compris l'atténuation des risques liés au climat, les risques environnementaux hérités et les expositions futures potentielles, ainsi que les développements réglementaires (en particulier dans le secteur chimique).
 - thèmes sociaux comprenant la santé, le bien-être et les carrières de ses employés, entrepreneurs, fournisseurs et des communautés plus larges dans lesquelles le Groupe opère.
 - thèmes de gouvernance, y compris la surveillance de l'intégration des engagements ESG dans les activités commerciales de Syensqo, le reporting interne et externe et l'efficacité de l'engagement avec les parties prenantes (telles que les investisseurs, les agences, les experts, les agences de proximité, les communautés) sur les questions liées à l'ESG.

De plus, le Comité ESG collaborera, le cas échéant, avec d'autres comités, tels que le Comité d'Audit et de Risques et le Comité de Rémunération, ayant la responsabilité de la rémunération des cadres, de la gestion des talents, de la conformité et d'autres sujets partagés.

Les règles internes du Comité ESG sont annexées à cette Charte (Annexe 6).

7. EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM / COMITÉ EXÉCUTIF ("ELT / CE")

7.1. Composition

7.1.1. Taille et Composition

En consultation avec le PDG, le Conseil d'administration fixe le nombre de membres de l'ELT / CE.

Les membres de l'ELT / CE sont nommés par le Conseil d'administration en consultation avec le PDG (à l'exception de sa propre nomination) sur recommandation du Comité de nomination, pour des mandats de quatre ans renouvelables, sauf décision contraire du Conseil d'administration en consultation avec le PDG. Dans le cadre de cette consultation, le PDG est habilité à proposer des candidats pour les autres membres de la direction exécutive.

Les membres de l'ELT / CE peuvent être révoqués à tout moment par le Conseil d'administration, en consultation avec le PDG.

La limite d'âge pour être membre de l'ELT / CE est fixée lors de la première réunion de l'ELT / CE suivant le 65e anniversaire, sauf décision contraire du Conseil d'administration en consultation avec le PDG.

7.1.2. Critères de Nomination

L'ELT / CE est composé de cadres généralement choisis parmi les cadres supérieurs du Groupe. Les membres de l'ELT / CE peuvent être ou non administrateurs de la Société, mais le président de l'ELT / CE doit être administrateur de la Société et est le PDG.

7.1.3. Procédure de Nomination et de Renouvellement

Le président de l'ELT / CE, qui est le PDG, est nommé par le Conseil d'administration, sur proposition du président du Conseil d'administration et avec la recommandation du Comité de nomination.

Les autres membres de l'ELT / CE sont également nommés par le Conseil d'administration, en consultation avec le PDG et sur recommandation du Comité de nomination. Dans le cadre de la consultation avec le PDG, celui-ci est habilité à proposer des candidats au Conseil d'administration.

Le secrétaire général agit en tant que secrétaire de l'ELT / CE.

7.1.4. Président-Directeur Général

Le président-directeur général ("PDG") est membre de l'ELT / CE et en est le président.

Le PDG rend compte directement au Conseil d'administration. Le PDG agit en tant que porte-parole principal de la Société pour articuler sa mission et ses valeurs.

La rémunération du PDG est décidée par le Conseil d'administration sur la base de conseils préalables du Comité de rémunération.

7.2. Rôle et Mission

Le Conseil d'administration définit le rôle et la mission de l'ELT / CE.

Le Conseil d'administration a délégué à l'ELT / CE les pouvoirs suivants :

- Gestion quotidienne de la Société ;
- Surveillance de l'organisation et du fonctionnement appropriés de la Société et des sociétés du Groupe, et garantie de la surveillance de leurs activités, en particulier l'introduction d'un processus d'identification, de gestion et de contrôle des principaux risques ;
- Introduction d'un processus de gestion pour trouver et conserver des talents et nommer des cadres supérieurs pour le Groupe (à l'exception de ses propres membres et du secrétaire général, pour lesquels le Conseil d'administration se réserve expressément le pouvoir exclusif de nomination conformément au Code 2020) ;
- Rémunération des cadres supérieurs du Groupe (à l'exception de la rémunération de ses propres membres) ;
- Décisions concernant les acquisitions et les cessions (y compris de la propriété intellectuelle), pour lesquelles le montant maximum est fixé à 50 millions d'euros (dette et autres engagements inclus). Le Conseil d'administration doit être informé de toute décision impliquant des montants supérieurs à 10 millions d'euros ;
- Décisions sur les dépenses d'investissement, pour lesquelles le montant maximum est fixé à 50 millions d'euros. Le Conseil d'administration doit être informé des décisions impliquant des montants supérieurs à 10 millions d'euros ;
- Décisions sur des transactions commerciales substantielles et opérations financières n'impliquant aucun changement dans la structure financière de la Société et/ou du Groupe ;
- Proposition au Conseil d'administration, pour sa décision, des principales politiques du Groupe, établissement d'autres politiques ;
- Propositions au Conseil d'administration pour sa décision :
 - Stratégies générales (y compris l'effet de ces stratégies sur le budget, le plan et l'allocation des ressources) et politiques générales du Groupe, en particulier en ce qui concerne la rémunération, le programme d'investissement annuel et la recherche, en tenant compte du modèle de développement durable et des objectifs adoptés par le Groupe,
 - Budget et plan, y compris les investissements, la Recherche & Innovation (R&I) et les objectifs financiers,
 - Nomination du secrétaire général,
 - Organisation générale de la Société et/ou du Groupe (y compris, en particulier, la structure de gouvernance du Groupe, la politique des ressources humaines et la structure de contrôle interne),
 - Transactions financières majeures modifiant la structure financière de la Société et/ou du Groupe,
 - Comptes consolidés périodiques et comptes de Syensqo (consolidés trimestriels uniquement, 6 mois et annuels) ainsi que les communications associées ;
 - Stratégie de communication ;
- Mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration ; et
- Présentation au Conseil d'administration de toutes les questions relevant de sa compétence et rapport régulier sur l'exercice de sa mission.

Les règles internes de l'ELT / CE sont jointes à cette Charte ([Annexe 6](#)).

7.3. Délégation de Pouvoirs

La mise en œuvre des décisions de l'ELT / CE et le suivi des recommandations de l'ELT / CE sont délégués au membre de l'ELT / CE qui est responsable de l'activité ou de la fonction à laquelle la résolution ou la recommandation se rapporte.

Le Conseil d'administration a autorisé l'ELT / CE, dans le cadre de ses pouvoirs, sous sa responsabilité et conformément aux procédures et limites d'autorisation fixées par l'ELT / CE, à déléguer certains pouvoirs à un ou plusieurs de ses membres ou aux cadres de l'Unité d'Affaires Mondiale et de la Fonction, dans le cadre et la portée des activités et fonctions qu'ils supervisent, agissant seul ou conjointement.

8. REPRÉSENTATION

La Société est valablement représentée à l'égard des tiers par deux Administrateurs agissant conjointement, dont l'un est le Président du Conseil d'administration et/ou un membre de l'ELT / CE.

Le Conseil d'administration a en outre délégué certains pouvoirs de représentation de l'ELT / CE (voir les sections 7.2 et 7.3). L'ELT / CE a ensuite délégué les pouvoirs de représentation suivants, sous sa responsabilité et conformément aux procédures et aux limites d'autorisation fixées par l'ELT / CE :

- pour les actes de gestion quotidienne de Syensqo, à chaque membre de l'ELT / CE agissant seul ;
- pour les autres pouvoirs délégués par le Conseil d'administration à l'ELT / CE : à chaque membre de l'ELT / CE agissant conjointement avec le Président de l'ELT / CE.
- à chacun des Directeur Financier, Directeur Juridique Groupe, Directeur des Ressources Humaines, et à chaque Président d'Unité d'Affaires Mondiale (UAM) agissant seul pour toute décision jusqu'à un montant maximum de 10 000 000 euros dans la zone qui lui est attribuée.

Cette délégation de pouvoirs de représentation est sans préjudice de l'existence de pouvoirs spéciaux conférés par le Conseil d'administration ou l'ELT / CE (voir les sections 7.2 et 7.3).

9. COORDINATION ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ÉQUIPE DE DIRECTION EXÉCUTIVE

Le Président du Conseil d'administration et le Président de l'ELT / CE travaillent ensemble, à travers un dialogue constructif et des échanges fréquents, pour harmoniser le travail du Conseil d'administration (y compris ses comités) avec celui de l'ELT / CE.

Les mesures suivantes ont été mises en place pour atteindre cette coordination étroite :

- Les deux Présidents se rencontrent aussi souvent que nécessaire sur des questions d'intérêt commun pour le Conseil d'administration et l'ELT / CE.
- Le Président du Conseil d'administration et l'ELT / CE se réunissent chaque mois pour discuter des rapports financiers.
- Le Président du Conseil d'administration a accès à toutes les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

- Le Président de l'ELT / CE est membre du Conseil d'administration, où le Président présente les propositions de l'ELT / CE.

10. AUDIT EXTERNE

L'audit légal des comptes est confié à un ou plusieurs commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée générale des actionnaires parmi les commissaires aux comptes de la Société inscrits au registre public des commissaires aux comptes ou parmi les cabinets d'audit inscrits, conformément aux articles 3:55 et suivants du Code des Sociétés et des Associations (CSA).

La mission et les pouvoirs du ou des commissaires aux comptes sont ceux prévus par la loi.

L'Assemblée générale des actionnaires fixe le nombre de commissaires aux comptes et fixe leurs émoluments conformément à la loi.

Les commissaires aux comptes sont nommés pour un maximum de trois mandats renouvelables de trois ans chacun (soit une durée maximale de neuf ans au total). Un commissaire aux comptes ne peut pas être révoqué pendant son mandat de trois ans sauf avec l'accord du commissaire aux comptes ou pour motif par l'Assemblée générale des actionnaires conformément à la loi.

11. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération est établie par le Conseil d'administration sur avis du Comité de rémunération, conformément à l'article 7:89/1 du Code des Sociétés et des Associations (CSA) et au Code 2020. Elle s'applique aux administrateurs de Syensqo et aux membres de l'ELT / CE.

Le Conseil d'administration soumettra la politique de rémunération à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires conformément aux lois et réglementations applicables.

Les administrateurs sont rémunérés par des émoluments fixes, dont la base commune est fixée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, et tout complément par le Conseil d'administration sur la base de l'article 24 des statuts de la Société.

La rémunération des membres de l'ELT / CE est fixée par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de rémunération, conformément à la politique de rémunération approuvée.

Conformément à la législation applicable, la Société a adopté une politique de rémunération sensiblement similaire à la politique de rémunération actuelle de Solvay, sous réserve de certaines modifications pour refléter le périmètre et les objectifs de la Société, y compris à des fins de conditions de performance applicables à la rémunération variable. La Société continuera donc à rémunérer ses administrateurs et les membres de l'ELT / CE conformément aux pratiques de Solvay, sans préjudice de toute modification future de la politique de rémunération.

La Société publiera un Rapport de Rémunération dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise de son rapport annuel conformément à la législation applicable.

12. CODE D'INTÉGRITÉ DES AFFAIRES

Le Code d'Intégrité des Affaires (ou "**Code of Business Integrity**") est identifié comme la pierre angulaire du Programme d'éthique et de conformité de Syensqo. Il est disponible sur le site Web de Syensqo (<https://www.syensqo.com/en/about-us/ethics-and-compliance>).

Le Code d'Intégrité des Affaires définit comment Syensqo mène ses activités et interagit avec ses parties prenantes de manière éthique et conforme. Ce Code s'applique à chaque employé du Groupe où qu'il opère ou mène ses activités. Tous les employés sont tenus de lire le Code d'Intégrité des Affaires, de suivre un cours annuel en ligne sur le Code, et de reconnaître qu'ils se conformeront au Code.

Le Code d'Intégrité des Affaires offre des orientations générales à tous les employés sur la manière de se comporter sur le lieu de travail, dans les entreprises du Groupe, et en représentant le Groupe dans leurs communautés.

Le Code d'Intégrité des Affaires fait partie de l'effort constant du Groupe pour maintenir et renforcer la confiance tant entre tous ses employés qu'entre le Groupe et ses partenaires, y compris ses employés, leurs représentants, actionnaires, clients et fournisseurs, agences gouvernementales, et toutes les autres parties prenantes. Lorsque le Groupe participe à des coentreprises, les représentants du conseil d'administration du Groupe s'efforceront d'adopter des règles appropriées au sein de la coentreprise qui sont conformes au Code d'Intégrité des Affaires du Groupe.

Le Groupe prend diverses mesures pour garantir que le Code soit appliqué, notamment des programmes de formation ciblés et des sanctions en cas de violation. L'équipe d'éthique et de conformité est chargée de mettre en œuvre annuellement une formation pour la main-d'œuvre employée au niveau de la direction. La direction est chargée de diffuser la formation à ses équipes. Une formation éthique et de conformité en ligne est également en cours d'introduction dans tout le Groupe. Chaque année, des sujets spécifiques sont sélectionnés pour une formation approfondie, tandis qu'une formation sur l'ensemble du Code est fournie aux employés qui n'ont pas encore reçu de formation spécifique de leur direction ou qui sont nouveaux dans le Groupe.

Le département d'éthique et de conformité a pour objectif de renforcer une culture basée sur l'éthique et conforme aux valeurs et au Code d'Intégrité des Affaires de Syensqo. Le Responsable de la Conformité rend compte au Directeur Juridique Général du Groupe. Des responsables de la conformité ont été désignés dans toutes les zones géographiques où le Groupe est actif.

Les employés et les tiers peuvent signaler des violations par le biais de la ligne d'éthique de Syensqo ou contacter les responsables de la conformité. La ligne d'éthique de Syensqo est disponible dans le monde entier, accessible en ligne ou par téléphone, et est gérée par un prestataire externe et exploitée conformément à la législation locale. La ligne d'éthique peut être utilisée de manière confidentielle, sécurisée et, si préféré, de manière anonyme.

13. DEALING CODE

Le Groupe a adopté un Dealing Code pour prévenir le délit d'initié, disponible sur le site web de Syensqo (<https://www.syensqo.com/en/investors/corporate-governance>).

Le Dealing Code fournit des directives sur les restrictions et obligations relatives au délit d'initié et à la divulgation illicite d'informations privilégiées concernant principalement les actions, les obligations ou autres instruments financiers de Syensqo ou de Solvac.

La prévention du délit d'initié et de la divulgation illicite d'informations privilégiées au sein du Groupe est confiée à un Comité de Transparence composé du Directeur Financier, du Directeur Juridique Général, du Secrétaire Général et du Directeur des Ressources Humaines.

Les cadres supérieurs de Syensqo, y compris les administrateurs et les membres de l'ELT / CE, sont interdits de réaliser des transactions pendant les périodes de fermeture (c'est-à-dire 30 jours calendaires avant l'annonce des résultats annuels, semestriels et trimestriels) et pendant toute période spécifiquement interdite, sauf autorisation spécifique accordée par le Comité de Transparence.

Le Dealing Code prévoit également une obligation pour les membres du Conseil d'administration et de l'ELT / CE de notifier au Président du Conseil d'administration et/ou au Directeur Juridique Général toute transaction relative aux actions ou instruments de dette de Syensqo ou de Solvac, ou aux dérivés ou autres instruments financiers liés, avant d'effectuer une telle transaction.

De plus, les membres du Conseil d'administration et de l'ELT / CE, ainsi que les personnes étroitement associées à eux, telles que définies par le Règlement de l'Union européenne sur les abus de marché, ont l'obligation légale de notifier à la FSMA chaque transaction impliquant notamment des actions ou des instruments de dette émis par Syensqo ou par Solvac.

14. DURABILITÉ

La politique de durabilité de Syensqo repose sur 3 piliers : le climat, les ressources et une meilleure vie. Entre autres engagements, Syensqo s'est engagé à :

- atteindre la neutralité carbone sur les émissions des scopes 1 et 2 d'ici 2040, en suivant une trajectoire de 1,5°C sur les scopes 1, 2 et 3 ;
- protéger les ressources naturelles de la planète en conservant et restaurant la nature et la biodiversité chaque fois que possible, en innovant vers des produits chimiques moins dangereux et des solutions plus durables et circulaires, en gérant l'eau de manière responsable et en réduisant la génération de déchets sans valorisation ;
- poursuivre son engagement en faveur de la sécurité, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Cela inclut la poursuite des mesures prises pour favoriser l'égalité des sexes, notamment le congé parental de 16 semaines disponible pour tout co-parent, quelle que soit la région, le type d'emploi et l'orientation sexuelle. La Société a également l'intention d'identifier et de réduire les écarts salariaux structurels entre les genres pour des compétences et responsabilités égales, et de garantir des salaires décents pour tous ses employés.

Syensqo intègre les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques dans la gestion et la stratégie de l'entreprise, dans le but de créer de la valeur. Elle tient compte des attentes changeantes de la société, exigeant de l'industrie qu'elle développe des technologies, des processus, des produits, des applications et des services conformes aux objectifs de développement durable. De plus, Syensqo entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes et leurs représentants sur les questions de développement durable.

Le cadre de référence de Syensqo aide chaque entité du Groupe à effectuer des auto-évaluations annuelles de ses pratiques afin d'identifier ses forces et faiblesses et de développer un plan d'amélioration approprié. Le cadre de référence de Syensqo est supervisé par la Fonction de Développement Durable, responsable de la supervision de l'approche au nom du Groupe.

Les pratiques du cadre de référence de Syensqo sont examinées chaque année par des partenaires externes et les résultats sont présentés à l'ELT / CE.

Le Conseil d'administration consacre au moins une réunion par an à une mise à jour sur l'évolution des problèmes mondiaux en termes de développement durable et sur leur impact sur Syensqo, afin de prendre en compte la gestion de ces problèmes dans le fonctionnement adéquat du Conseil d'administration.

Au cours de cette réunion, l'évolution de l'approche du Groupe en matière de développement durable est présentée au Conseil d'administration, notamment les éléments suivants :

- l'évolution des problèmes mondiaux en termes de développement durable et leur impact sur Syensqo ;
- les principales forces et faiblesses du Groupe, identifiées par l'auto-évaluation et l'évaluation effectuée par des agences de notation financière et extra-financière ;
- les objectifs sociétaux et environnementaux prioritaires du Groupe et les performances réalisées par le Groupe par rapport à ces objectifs prioritaires ; En particulier, le Conseil d'administration cherche à prendre en compte, dans son processus décisionnel, l'impact des choix stratégiques sur les indicateurs financiers, sociétaux et environnementaux que le Groupe a définis comme ses principaux objectifs.

Le Conseil d'administration a mis en place un Comité permanent, le Comité Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG), qui aide le Conseil à comprendre (i) les attentes des principales parties prenantes de Syensqo, (ii) l'impact des questions ESG sur la capacité de Syensqo à créer de la valeur et (iii) les tendances ESG et les risques et opportunités associés.

L'objectif du Comité ESG est : a) d'examiner les questions ESG matérielles liées aux activités commerciales du Groupe ; b) de fournir des orientations et des recommandations au Conseil sur ces questions, y compris dans le contexte de la mise en œuvre et de l'examen de la stratégie de durabilité et du reporting non financier du Groupe ; et c) d'être conforme à la Directive sur la Communication de la Durabilité des Entreprises de l'UE (CSRD), à ses lois et réglementations d'application et à d'autres lois et réglementations similaires.

La composition, le rôle, la mission et le fonctionnement du Comité ESG sont décrits à la section 6.6 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise et dans ses règles internes (annexe 6 à la Charte de Gouvernance d'Entreprise).

ANNEXE 1 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Fonctionnement du Conseil d'Administration

1.1. Président

Le Président:

- convoque et préside les réunions du Conseil d'Administration, avec la précision qu'en cas d'empêchement, le Vice-Président (le cas échéant) ou, en cas d'empêchement des deux, un Directeur ayant des responsabilités quotidiennes, peut convoquer les réunions du Conseil d'Administration. Le Conseil doit être convoqué chaque fois que l'ELT / CE, un Directeur ayant des responsabilités quotidiennes ou trois Directeurs en font la demande;
- instaure un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et des défis constructifs lors des réunions du Conseil d'Administration et veille à ce qu'il y ait suffisamment de temps pour la réflexion et la discussion avant la prise de décision;
- établit l'ordre du jour des réunions du Conseil, après consultation avec le PDG (en tant que Président de l'ELT / CE), et veille à la mise en œuvre correcte des procédures liées à la préparation, la délibération, l'approbation et la mise en œuvre des résolutions;
- s'assure, avec l'aide du Secrétaire Général, que les Directeurs reçoivent des informations précises, concises, opportunes et claires avant les réunions et, si nécessaire, entre les réunions, afin qu'ils puissent contribuer de manière éclairée aux discussions en ayant une connaissance complète des faits;
- établit des relations étroites avec le PDG en lui fournissant un soutien et des conseils, tout en respectant les responsabilités exécutives de ce dernier;
- assure une interaction efficace entre le Conseil d'Administration et la direction exécutive de la Société;
- assure une communication efficace avec les actionnaires de la Société et veille à ce que les Directeurs développent et maintiennent une compréhension des opinions des actionnaires et d'autres parties prenantes importantes de la Société.

1.2. Secrétaire Général

Le Secrétaire Général, qui peut être le Directeur Juridique Général du Groupe, sous la supervision du Président:

- organise le soutien au Conseil d'Administration et à ses Comités dans tous les domaines liés à la gouvernance;
- prépare, sous la supervision du Président et sans préjudice du pouvoir décisionnaire du Conseil d'Administration, la Charte de Gouvernance d'Entreprise et la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise;
- organise les réunions du Conseil d'Administration, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision. Dans la mesure du possible, veille à ce que les Directeurs reçoivent les convocations et les dossiers complets au moins six jours avant la réunion;
- rédige les procès-verbaux des réunions du Conseil, en veillant à ce que les parties essentielles des discussions et des décisions lors des réunions du Conseil d'Administration apparaissent

correctement dans les procès-verbaux et soumet les projets d'abord au Président, puis à tous les Directeurs;

- assure une communication efficace des informations au sein du Conseil et de ses Comités ainsi qu'entre les Directeurs exécutifs et les Directeurs non exécutifs; et
- facilite la formation initiale et contribue au développement professionnel.

Les Directeurs individuels auront accès au Secrétaire Général.

1.3. Fréquence et Calendrier des Réunions

Le Conseil d'Administration se réunit au moins six fois par an de manière régulière. Des réunions supplémentaires peuvent, si nécessaire, être convoquées par le Président du Conseil d'Administration (ou par le Vice-Président, le cas échéant, en cas d'empêchement du Président ou d'un Directeur ayant des responsabilités quotidiennes), après consultation avec le Président de l'ELT / CE. Le Conseil d'Administration se réunit en tout cas aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et de manière suffisamment régulière pour s'acquitter efficacement de ses fonctions.

Les dates des réunions ordinaires sont fixées par le Conseil d'Administration lui-même, de préférence plus d'un an avant le début de l'exercice financier concerné. Ces dates peuvent être modifiées au cours de l'année.

Le Conseil d'Administration peut organiser ses réunions par téléphone ou visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue.

Les Directeurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an en l'absence du PDG et des autres Directeurs exécutifs.

1.4. Ordre du Jour

Le Président du Conseil d'Administration fixe l'ordre du jour de chaque réunion après consultation avec le Président de l'ELT / CE.

1.5. Convocations et Informations Préalables

Sous la supervision du Président du Conseil d'Administration, le Secrétaire Général envoie les convocations aux réunions du Conseil, l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision, tel qu'instruit par le Président. Les Directeurs peuvent en outre demander des informations supplémentaires, le cas échéant, au Président du Conseil d'Administration, au Président de l'ELT / CE ou au Secrétaire Général.

Les convocations, accompagnées du dossier d'information, sont mises à la disposition des Directeurs sur la plateforme électronique du Conseil et sont envoyées aux Directeurs par courrier électronique ou par courrier postal ordinaire, en fonction des demandes et/ou des méthodes les plus appropriées en fonction du volume des documents à communiquer.

Les réunions du Conseil d'Administration sont annoncées avec au moins cinq jours d'avance, sauf en cas d'urgence, explication devant figurer dans le procès-verbal de la réunion concernée.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

Le cas échéant, la convocation mentionne également si le Président du Conseil d'Administration ou de l'ELT / CE suggère des résolutions par consentement écrit unanime.

1.6. Président

Chaque réunion est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou par le Vice-Président (si un Vice-Président a été nommé) en cas d'empêchement du Président et, en cas d'empêchement des deux, par le PDG.

1.7. Présence et Représentation

Le Conseil d'Administration peut inviter à ses réunions toute personne dont la présence serait utile.

Les Directeurs qui ne peuvent pas assister à une réunion du Conseil peuvent donner procuration, par courrier ordinaire, fax ou e-mail, à l'un de leurs collègues Directeurs pour les représenter à une réunion spécifique et voter en leur nom. Dans ce cas, le Directeur sera considéré comme présent à la réunion. Un Directeur peut représenter plusieurs collègues et peut, en plus de son propre vote, exprimer autant de votes que le nombre de mandats reçus.

Un Directeur qui ne peut pas assister à une réunion en personne peut y participer par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Le Directeur sera considéré comme présent à la réunion et un vote exprimé verbalement par ce moyen de télécommunication sera considéré comme valide.

1.8. Quorum et Majorité

Le Conseil ne peut délibérer valablement que si la moitié des Directeurs est présente ou représentée. Ce quorum doit être atteint pour chaque point à l'ordre du jour, en ne tenant compte que des Directeurs en mesure de voter et en ignorant donc les Directeurs qui ne sont pas en mesure de participer en raison d'un conflit d'intérêts tel que défini à l'article 7:96 du CSA. Si ce quorum n'est pas atteint pour un ou plusieurs points à l'ordre du jour, le Conseil peut néanmoins, lors d'une deuxième réunion convoquée dans les deux semaines suivant la réunion précédente au plus tard, résoudre valablement ces points à l'ordre du jour, quel que soit le nombre de Directeurs présents ou représentés à la deuxième réunion.

En règle générale, sous réserve des dispositions du paragraphe 3 de la présente section 8, les résolutions du Conseil d'Administration sont approuvées à la majorité simple des voix. En cas de vote à égalité, la personne présidant la réunion a voix prépondérante.

Conformément à l'article 21 des statuts, cependant, les décisions suivantes doivent être approuvées à la majorité des trois quarts (arrondie à l'unité supérieure) des voix des Directeurs présents ou représentés :

- toute action qui modifierait de manière substantielle les activités de la Société ou de son Groupe et qui serait considérée comme telle: actions impliquant un investissement, une acquisition, une participation, une cession ou une vente, sous quelque forme que ce soit, représentant une valeur d'entreprise d'au moins deux milliards d'euros (2 000 000 000 €) ou générant soit des ventes d'au moins deux milliards d'euros (2 000 000 000 €), soit une contribution aux résultats d'exploitation du Groupe d'au moins deux cent cinquante millions d'euros (250 000 000 €);
- toute utilisation de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social.

1.9. Conflits d'Intérêts

1.9.1. Principes généraux

Le Conseil d'Administration agit de manière à éviter un conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un tel conflit.

Chaque Directeur est encouragé à organiser ses affaires personnelles et professionnelles (y compris en ce qui concerne d'autres fonctions) de manière à éviter les conflits d'intérêts avec la Société. Chaque Directeur doit placer les intérêts de la Société au-dessus de ses propres intérêts personnels, y compris d'autres missions professionnelles. Les Directeurs ont l'obligation de prendre soin des intérêts de tous les actionnaires de manière équivalente. Chaque Directeur doit agir selon les principes de la raison et de l'équité. Chaque directeur informe le Conseil d'Administration de tous les conflits d'intérêts qui pourraient, à leur avis, affecter leur jugement. En particulier, au début de chaque réunion du Conseil d'Administration ou d'un Comité, les Directeurs déclarent s'ils ont un conflit d'intérêts concernant des points inclus à l'ordre du jour.

Les Directeurs doivent prêter une attention particulière aux conflits d'intérêts qui pourraient survenir entre eux et la Société, ses actionnaires significatifs ou majoritaires, et/ou les autres actionnaires.

À cet égard, les Directeurs nommés sur proposition d'un actionnaire significatif(s) doivent veiller à ce que les intentions et les intérêts de cet actionnaire soient suffisamment clairs et ils doivent communiquer au Conseil d'Administration, sous réserve des lois applicables, ces intentions et intérêts en temps utile.

Sous réserve de la Section 9.b ci-dessous (qui prévaut en cas de conflit d'intérêts au sens du CSA), le Conseil d'Administration, sous la direction du Président, détermine la procédure applicable afin de défendre et protéger les intérêts de la Société et de tous les actionnaires malgré le conflit d'intérêts. Le Conseil d'Administration explique dans son rapport annuel suivant pourquoi il choisit une telle procédure. Néanmoins, en cas de conflit d'intérêts important, le Conseil d'Administration détermine s'il est nécessaire de communiquer dès que possible sur la procédure applicable, les considérations les plus importantes et les conclusions.

1.9.2. Conflits d'intérêts et transactions avec des parties liées telles que définies par le CSA

Tout Directeur constatant un conflit d'intérêts d'ordre patrimonial lié à toute décision ou transaction relevant du Conseil d'Administration, telle que définie à l'article 7:96 du CSA, est tenu de communiquer son conflit aux autres Directeurs avant la délibération. Le Directeur ne peut pas participer à la délibération ou au vote concernant cette décision ou transaction. Si tous les Directeurs sont en conflit, la décision est renvoyée à l'Assemblée Générale.

La déclaration du Directeur ainsi que les raisons expliquant le conflit d'intérêts doivent figurer dans le procès-verbal du Conseil d'Administration. L'auditeur externe reçoit une copie du procès-verbal de la réunion sur ce point.

Les extraits des procès-verbaux liés à la déclaration d'un conflit d'intérêts, aux délibérations et résolutions sur les points donnant lieu au conflit d'intérêts sont intégralement divulgués dans le rapport annuel pour l'exercice comptable concerné.

1.10. Procès-Verbaux

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont préparés par le Secrétaire Général, qui soumet d'abord des projets au Président, puis à tous les membres. Les procès-verbaux résument les discussions, spécifient la décision prise et notent les points de vue divergents exprimés par les

Directeurs. Les noms des intervenants ne doivent être enregistrés que s'ils le demandent expressément.

Les procès-verbaux finalisés, approuvés lors de la réunion suivante du Conseil, sont signés par le Président du Conseil d'Administration ou par le Vice-Président (le cas échéant en cas d'empêchement du Président du Conseil d'Administration) et par les Directeurs qui le souhaitent.

Les copies certifiées sont signées par un ou plusieurs Directeurs ayant des pouvoirs de représentation. Les extraits sont signés soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par le Président de l'ELT / CE, soit par deux Directeurs agissant ensemble.

1.11. Résolutions écrites du Conseil

À l'initiative du Président du Conseil d'Administration ou de l'ELT / CE, les résolutions du Conseil peuvent être approuvées par consentement écrit unanime des Directeurs.

Dans ce cas, le Secrétaire Général enverra à tous les Directeurs les projets de résolutions pour approbation. Ces résolutions seront réputées avoir été prises au siège de la Société. Elles ont la même valeur juridique que les résolutions prises lors d'une réunion du Conseil d'Administration où les Directeurs sont présents en personne.

1.12. Conseil externe

Les Directeurs qui le demanderaient ont accès à des conseils professionnels indépendants, financés par la Société, pour tous les sujets relevant de la compétence du Conseil d'Administration, sous réserve d'une décision du Président.

1.13. Confidentialité

Les Directeurs sont soumis à une obligation stricte de confidentialité envers les questions discutées lors des réunions du conseil (il en va de même pour les questions discutées lors des comités du conseil).

Les Directeurs ne peuvent pas utiliser les informations obtenues dans leur qualité de Directeur à d'autres fins que l'exercice de leur mandat. Ils ont l'obligation de traiter les informations confidentielles reçues dans leur qualité de Directeur avec la plus grande prudence.

Par conséquent, les faits et documents divulgués dans le cadre de la réunion, le contenu des discussions et les résolutions sont strictement confidentiels et ne peuvent être divulgués à personne à l'extérieur ou utilisés à d'autres fins que l'exercice de leur mandat.

2. Formation

Des sessions d'information sont organisées pour les nouveaux Directeurs, dans le but de les familiariser rapidement avec le Groupe. Le programme comprend un examen de la stratégie et des activités du Groupe, ainsi que des principaux défis en termes de croissance, de compétitivité et d'innovation, ainsi que de finance, de recherche et développement, de gestion des ressources humaines, de contexte juridique, de gouvernance d'entreprise, de conformité et d'organisation générale des opérations. Ces sessions d'information sont ouvertes à tous les directeurs qui souhaitent y participer. De plus, la visite d'installations industrielles ou de sites de recherche au moins une fois par an fait également partie du programme du Conseil.

3. Évaluation

Dans le but d'améliorer sa propre efficacité, le Conseil, sous la direction du Président du Conseil d'Administration et du Président du Comité de nomination, évalue régulièrement (de préférence chaque année) sa composition, son fonctionnement, son information et ses interactions avec la direction exécutive, ainsi que la composition et le fonctionnement des comités qu'il a créés.

Les membres du Conseil d'Administration sont invités à exprimer leur avis sur ces différents points.

De plus, tous les trois ans, l'évaluation est réalisée par un consultant externe.

Le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité de nomination, éventuellement avec un consultant externe, analysent les résultats de l'évaluation et soumettent des conclusions et des recommandations au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration décide des améliorations éventuelles à apporter à la fin de ce processus d'évaluation.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'Administration évalue également les performances du Comité d'audit et des risques, du Comité financier, du Comité de rémunération, du Comité de nomination et du Comité ESG ainsi que leur composition et leur fonctionnement. Les recommandations du Conseil d'Administration sur d'éventuelles améliorations sont mises en œuvre par chaque comité.

À la fin du mandat de chaque Directeur, le Comité de nomination évalue la participation et la présence de ce Directeur lors des réunions du Conseil ou des comités, ainsi que son engagement et son implication constructive dans les discussions et la prise de décision conformément à une procédure préétablie et transparente. Le Comité de nomination évalue également, dans ce contexte, si la contribution de chaque Directeur est adaptée aux circonstances changeantes auxquelles la Société est confrontée de temps à autre. Le Conseil d'Administration proposera, sur la base des résultats de l'évaluation des performances par le Comité de nomination, le cas échéant, de nouveaux Directeurs pour nomination, proposera de ne pas renouveler les Directeurs existants ou prendra toute mesure jugée appropriée pour le bon fonctionnement du Conseil d'Administration.

Le Conseil prend des décisions, basées sur l'évaluation des performances, par comité.

Le Conseil d'Administration réexamine régulièrement ses procédures internes (au moins tous les trois ans).

ANNEXE 2 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ D'AUDIT ET DE RISQUES

1. Fonctionnement du Comité d'Audit et de Risques

1.1. Président

Le président du Comité d'Audit et de Risques (le « **Président** »):

- convoque et préside les réunions du Comité d'Audit et de Risques;
- établit l'ordre du jour du Comité d'Audit et de Risques et assure la mise en œuvre appropriée des procédures liées à la préparation, la délibération et l'approbation des résolutions;
- veille à ce que les membres du Comité d'Audit et de Risques reçoivent en temps opportun toutes les informations et les documents nécessaires pour que le Comité d'Audit et de Risques puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause; et
- fait un rapport oral de chaque réunion du Comité d'Audit et de Risques à la réunion suivante du Conseil d'Administration.

L'auditeur externe et le responsable de l'audit interne et de la gestion des risques auront un accès direct et illimité au Président.

1.2. Secrétaire - Directeur financier (CFO)

Le secrétaire, sous la supervision du Président, rédige les procès-verbaux des réunions du Comité d'Audit et de Risques.

Le Directeur financier (CFO), avec le Président, organise les réunions du Comité d'Audit et de Risques, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision.

1.3. Fréquence et calendrier des réunions

Le Comité d'Audit et de Risques se réunit au moins quatre fois par an, avant chaque réunion du Conseil d'Administration dédiée à l'établissement des comptes annuels, semestriels et trimestriels.

Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées pour débattre du périmètre des plans, des sujets de clôture de fin d'année, des mécanismes de contrôle interne, de la gestion des risques et des coûts d'audit, ainsi que pour discuter d'autres questions financières importantes. Ces réunions sont convoquées par le Président ou à la demande d'au moins deux membres.

1.4. Ordre du jour

Le Président établit l'ordre du jour de chaque réunion, en tenant compte des propositions qui lui sont envoyées par le Conseil d'Administration. Toutes les questions liées au plan d'audit et tous les problèmes découlant du Comité d'Audit et de Risques sont inscrits à l'ordre du jour de chaque réunion du Comité d'Audit et de Risques et sont discutés spécifiquement avec les auditeurs externes et internes au moins une fois par an.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Directeur financier (CFO) envoie, aux membres du Comité d'Audit et de Risques, les convocations avec l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Les convocations avec le dossier d'information sont mises à la disposition des membres du Comité d'Audit et de Risques sur la plateforme électronique du Conseil d'Administration et sont envoyées aux membres du Comité d'Audit et de Risques par e-mail, par courrier ordinaire ou par d'autres moyens, selon les demandes et/ou les méthodes les plus appropriées en fonction du volume des documents à communiquer. Les réunions du Comité d'Audit et de Risques sont convoquées, et les documents et informations sont envoyés au moins six (6) jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

1.6. Participation et fonctionnement

Le Comité d'Audit et de Risques invite les personnes suivantes à présenter leurs rapports respectifs lors de chacune de ses réunions ou selon la pertinence:

- le Directeur financier (CFO);
- le Responsable de la Comptabilité et de la Communication Groupe;
- les responsables de la fonction d'audit interne et de gestion des risques;
- le Directeur Juridique Groupe pour le rapport sur les litiges;
- le commissaire aux comptes du Groupe; et
- le Responsable de la Conformité.

Le Président de l'ELT / CE est invité une fois par an pour discuter des principaux risques du Groupe, et est invité à toutes les réunions du Comité d'Audit et de Risques.

Le Comité d'Audit et de Risques peut inviter à ses réunions toute personne dont la présence serait utile, sous réserve d'information du Président du Conseil d'Administration, et en particulier des conseillers professionnels, rémunérés par la Société ; dans ce cas, avec information préalable du Président du Conseil par le Directeur financier (CFO) et/ou le Président du Comité d'Audit et de Risques.

Le Comité d'Audit et de Risques doit pouvoir rencontrer toute personne concernée sans qu'aucun dirigeant ne soit présent.

Les membres du Comité d'Audit et de Risques peuvent assister, dans des cas exceptionnels, aux réunions du Comité d'Audit et de Risques par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Ils seront considérés comme présents à la réunion.

1.7. Quorum

Le Comité d'Audit et de Risques peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres sont présents.

1.8. Vote et majorité

Les avis du Comité d'Audit et de Risques et les recommandations formulées sont approuvés à la majorité simple des votes. En cas de vote paritaire, le Président a voix prépondérante.

1.9. Convocations et informations préalables

Les procès-verbaux des réunions du Comité d'Audit et de Risques sont rédigés par le secrétaire, qui les soumet d'abord au Président, puis à tous les membres du Comité d'Audit et de Risques. Les procès-verbaux du Comité d'Audit et de Risques sont envoyés au Conseil d'Administration.

Le Président du Comité d'Audit et de Risques et le Secrétaire peuvent remettre des extraits certifiés.

2. Rapport au Conseil d'Administration

Le Comité d'Audit et de Risques rend compte au Conseil d'Administration de ses missions et formule, le cas échéant, ses recommandations après chacune de ses réunions.

À la suite de l'exercice de l'une de ses missions, le Comité d'Audit et de Risques formule toutes les recommandations qu'il juge appropriées et rend compte au Conseil d'Administration, soit verbalement par l'intermédiaire du Président, soit par écrit dans ses procès-verbaux.

3. Relations avec le commissaire aux comptes et l'audit interne

Le commissaire aux comptes informe le Comité d'Audit et de Risques de toute question significative survenue lors de la vérification des comptes.

Chaque année, le commissaire aux comptes confirme par écrit son indépendance au Comité d'Audit et de Risques ; il communique chaque année au Comité d'Audit et de Risques les services supplémentaires fournis à la Société et examine avec le Comité d'Audit et de Risques les risques éventuels pour son indépendance et les mesures prises pour atténuer ces risques.

Au moins deux fois par an, le Comité d'Audit et de Risques rencontre le commissaire aux comptes et les auditeurs internes pour discuter de toute question pertinente concernant les règles internes du Comité d'Audit et de Risques et tout problème éventuel révélé lors du processus de vérification, et en particulier s'il existe des faiblesses significatives dans le contrôle interne, notamment en ce qui concerne le processus d'information financière.

En plus de leurs relations de travail avec la direction générale, les auditeurs internes et externes ont un accès libre au Conseil d'Administration. À cette fin, le Comité d'Audit et de Risques doit agir comme interface principale. Le commissaire aux comptes et le responsable de l'équipe d'audit interne peuvent communiquer directement, sans limites, au Président du Comité d'Audit et de Risques et au Président du Conseil d'Administration.

4. Évaluation

Le Comité d'Audit et de Risque réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses règles internes, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'Administration toute amélioration jugée nécessaire.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'Administration évalue régulièrement (de préférence chaque année) le Comité d'Audit et de Risque ainsi que son fonctionnement et sa composition.

Les améliorations possibles et les recommandations décidées par le Conseil d'Administration sont mises en œuvre par le Comité d'Audit et de Risque.

APPENDIX 3 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ FINANCIER

1. Fonctionnement du Comité financier

1.1. Président

Le Président :

- convoque et préside les réunions du Comité financier;
- établit l'ordre du jour du Comité financier sur la base des propositions du Directeur financier (CFO) et veille à la bonne exécution des procédures liées à la préparation, à la délibération et à l'approbation des résolutions;
- veille à ce que les membres du Comité financier reçoivent, en temps opportun, toutes les informations et tous les documents nécessaires pour que le Comité financier puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause.

1.2. Secrétaire

Le Secrétaire Général, sous la supervision du Président :

- organise les réunions du Comité financier;
- envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités;
- rédige les procès-verbaux des réunions du Comité financier.

1.3. Fréquence des réunions

Le Comité financier se réunit au moins quatre fois par an. Les dates régulières des réunions sont fixées par le Secrétaire Général.

Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées, soit par le Président, soit à la demande d'au moins deux membres.

1.4. Ordre du jour

Le Président établit l'ordre du jour de chaque réunion, en tenant compte des propositions qui lui sont envoyées par le Directeur financier.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Secrétaire Général envoie des convocations aux membres du Comité financier.

L'ordre du jour et le dossier seront mis à la disposition des membres du Comité financier au moment de la réunion.

Les réunions du Comité financier sont convoquées au moins six (6) jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

1.6. Présence et fonctionnement

Le CFO est invité aux réunions du Comité financier. Le Comité financier peut également inviter à ses réunions toute personne dont la présence pourrait être utile, y compris des conseillers professionnels rémunérés par la Société ; dans ce cas, avec information préalable du Président du Conseil d'administration par le Président du Comité financier.

Les membres du Comité financier peuvent assister aux réunions par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Ils seront considérés comme présents à la réunion.

1.7. Quorum

Le Comité financier peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres sont présents.

1.8. Vote et majorité

Les avis émis par le Comité financier et les recommandations formulées sont approuvés à la majorité simple des votes. En cas de vote égal, le Président a voix prépondérante.

1.9. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des réunions du Comité financier sont préparés par le Secrétaire Général, qui soumet des projets au Président, puis au Conseil d'administration.

Le Président du Comité financier et le Secrétaire Général peuvent délivrer des extraits certifiés.

2. Rapport au Conseil d'administration

Le Comité financier rend régulièrement compte au Conseil d'administration de ses missions et formule ses recommandations et avis, le cas échéant.

3. Évaluation

Le Comité financier réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses règles internes, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'administration toute amélioration jugée nécessaire.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'administration évalue régulièrement (de préférence chaque année) le Comité financier ainsi que son fonctionnement et sa composition.

Les améliorations possibles et les recommandations sont décidées par le Conseil d'administration et mises en œuvre par le Comité financier.

ANNEXE 4 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Fonctionnement du Comité de Rémunération

1.1. Président

Le Président :

- convoque et préside les réunions du Comité de Rémunération;
- établit l'ordre du jour du Comité de Rémunération et veille à la bonne exécution des procédures liées à la préparation, à la délibération et à l'approbation des résolutions; et
- veille à ce que les membres du Comité de Rémunération reçoivent, en temps opportun, toutes les informations et tous les documents nécessaires pour que le Comité de Rémunération puisse exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause.

1.2. Secrétaire

Le Secrétaire Général, sous la supervision du Président :

- organise les réunions du Comité de Rémunération, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités; et
- rédige les procès-verbaux des réunions du Comité de Rémunération.

1.3. Fréquence des réunions

Le Comité de Rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que les intérêts de la Société l'exigent.

1.4. Ordre du jour

Le Président établit l'ordre du jour de chaque réunion, en tenant compte des propositions qui lui sont envoyées par le Conseil d'administration et le Président de l'ELT / CE.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Secrétaire envoie les convocations aux membres du Comité de Rémunération, ainsi que l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Les convocations, ainsi que le dossier d'information, sont mis à la disposition des membres du Comité de Rémunération sur la plateforme électronique du Conseil d'administration et sont envoyés aux membres du Comité de Rémunération par courrier électronique ou postal, en fonction des demandes et/ou des méthodes les plus appropriées compte tenu du volume de documents à communiquer. Les réunions du Comité de Rémunération sont convoquées et les documents et informations sont envoyés au moins six (6) jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

1.6. Présence et fonctionnement

Le Président de l'ELT / CE assiste aux réunions du Comité de Rémunération, sauf celles qui le concernent personnellement. Il/elle a un rôle consultatif lorsqu'il s'agit de la rémunération des autres membres de l'ELT / CE et des présidents de GBU.

Le Directeur des Ressources Humaines (CPO) est invité aux réunions du Comité de Rémunération. Le Comité de Rémunération peut également inviter à ses réunions toute personne dont la présence pourrait être utile, y compris des conseillers professionnels rémunérés par la Société ; dans ce cas, avec information préalable du Président du Conseil d'administration par le Président du Comité de Rémunération.

Le Comité de Rémunération doit pouvoir rencontrer toute personne pertinente sans qu'aucun dirigeant ne soit présent.

Les membres du Comité de Rémunération peuvent assister aux réunions par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Ils seront considérés comme présents à la réunion.

1.7. Quorum

Le Comité de Rémunération peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres sont présents.

1.8. Vote et majorité

Les avis émis par le Comité de Rémunération et les recommandations formulées sont approuvés à la majorité simple des votes. En cas de vote égal, le Président a voix prépondérante.

1.9. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des réunions du Comité de Rémunération sont préparés par le Secrétaire, qui soumet des projets au Président, puis à tous les membres du Comité de Rémunération.

Le Président du Comité de Rémunération et le Secrétaire peuvent délivrer des extraits certifiés.

2. Rapport au Conseil d'administration

Le Comité de Rémunération rend régulièrement compte au Conseil d'administration de ses missions et formule ses recommandations et avis, le cas échéant, après chacune de ses réunions.

3. Évaluation

Le Comité de Rémunération réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses règles internes, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'administration toute amélioration jugée nécessaire.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'administration évalue régulièrement (de préférence chaque année) le Comité de Rémunération ainsi que son fonctionnement et sa composition.

Les améliorations possibles et les recommandations décidées par le Conseil d'administration sont mises en œuvre par le Comité de Rémunération.

ANNEXE 5 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ DE NOMINATION

1. Fonctionnement du Comité de Nomination

1.1. Président

Le Président du Comité de Nomination (le "**Président**"):

- convoque et préside les réunions du Comité de Nomination, sauf lorsque convoqué pour décider de la nomination du successeur du Président du Comité de Nomination. Dans ce cas, la réunion sera présidée par le membre le plus ancien du Comité de Nomination;
- établit l'ordre du jour de la réunion du Comité de Nomination et veille à la bonne mise en œuvre des procédures liées à la préparation, à la délibération et à l'approbation des résolutions; et
- veille à ce que les membres du Comité de Nomination reçoivent, en temps opportun, toutes les informations et tous les documents nécessaires pour que le Comité de Nomination puisse exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause.

1.2. Secrétaire

Le Secrétaire Général, sous la supervision du Président :

- organise les réunions du Comité de Nomination, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités;
- rédige les procès-verbaux des réunions du Comité de Nomination et prépare les rapports au Conseil d'administration.

1.3. Fréquence des réunions

Le Comité de Nomination se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que les intérêts de la Société l'exigent.

1.4. Ordre du jour

Le Président établit l'ordre du jour de chaque réunion, en tenant compte des propositions qui lui sont envoyées par le Conseil d'administration.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Secrétaire envoie les convocations aux membres du Comité de Nomination, ainsi que l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision.

Les convocations, ainsi que le dossier d'information, sont mis à la disposition des membres du Comité de Nomination sur la plateforme électronique du Conseil d'administration et sont envoyés aux membres du Comité de Nomination par courrier électronique ou postal, en fonction des demandes et/ou des méthodes les plus appropriées compte tenu du volume de documents à communiquer.

Les réunions du Comité de Nomination sont convoquées et les documents et informations envoyés au moins six (6) jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence, dont une explication doit être donnée dans les procès-verbaux.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

1.6. Présence et fonctionnement

Le Président de l'ELT / CE est invité aux réunions du Comité de Nomination, sauf celles qui le concernent personnellement.

Le Comité de Nomination peut inviter à ses réunions toute personne dont la présence pourrait être utile, y compris des conseillers professionnels rémunérés par la Société ; dans ce cas, avec information préalable du Président du Conseil d'administration par le Président du Comité de Nomination.

Le Comité de Nomination doit pouvoir rencontrer toute personne pertinente sans qu'aucun dirigeant ne soit présent.

Les membres du Comité de Nomination peuvent assister aux réunions du Comité de Nomination par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Ils seront considérés comme présents à la réunion.

1.7. Quorum

Le Comité de Nomination peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres sont présents.

1.8. Vote et majorité

Les avis émis par le Comité de Nomination et les recommandations formulées sont approuvés à la majorité simple des votes. En cas de vote égal, le Président a voix prépondérante.

1.9. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des réunions du Comité de Nomination sont préparés par le Secrétaire, qui soumet des projets d'abord au Président, puis à tous les membres du Comité de Nomination.

Le Président du Comité de Nomination et le Secrétaire peuvent délivrer des extraits certifiés.

2. Rapport au Conseil d'administration

Le Comité de Nomination rend régulièrement compte au Conseil d'administration de ses missions et formule ses recommandations, le cas échéant, après chacune de ses réunions.

3. Évaluation

Le Comité de Nomination réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses règles internes, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'administration toute amélioration jugée nécessaire.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'administration évalue régulièrement (de préférence chaque année) le Comité de Nomination ainsi que son fonctionnement et sa composition.

Les améliorations possibles et les recommandations décidées par le Conseil d'administration sont mises en œuvre par le Comité de Nomination.

ANNEXE 6 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU COMITÉ ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET DE GOUVERNANCE (ESG)

1. Fonctionnement du Comité Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG)

1.1. Président

Le Président du Comité ESG (le "Président"):

- convoque et préside les réunions du Comité ESG;
- établit l'ordre du jour des réunions du Comité ESG et veille à la bonne mise en œuvre des procédures liées à la préparation, à la délibération et à l'approbation des résolutions; et
- veille à ce que les membres du Comité ESG reçoivent, en temps opportun, toutes les informations et tous les documents nécessaires pour que le Comité ESG puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause.

1.2. Secrétaire

Le Secrétaire Général, sous la supervision du Président:

- organise les réunions du Comité ESG, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités; et
- rédige les procès-verbaux des réunions du Comité ESG et prépare les rapports au Conseil d'administration.

1.3. Fréquence des réunions

The ESG Committee meets three times per year, one of which includes the full Board of Directors.

1.4. Ordre du jour

Le Président établit l'ordre du jour de chaque réunion, en tenant compte des propositions envoyées au Conseil d'administration ou aux membres du Comité ESG.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Secrétaire envoie les convocations aux membres du Comité ESG, ainsi que l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision.

La convocation, ainsi que le dossier d'information, sont mis à la disposition des membres du Comité ESG sur la plateforme électronique du Conseil d'administration et sont envoyés aux membres du Comité ESG par courrier électronique ou postal, en fonction des demandes et/ou des méthodes les plus appropriées compte tenu du volume de documents à communiquer.

Les réunions du Comité ESG sont convoquées et les documents et informations envoyés au moins six (6) jours avant la réunion, sauf en cas d'urgence, dont une explication doit être donnée dans les procès-verbaux.

La convocation mentionne l'heure et le lieu de la réunion, ainsi que son ordre du jour.

1.6. Présence et fonctionnement

Le Comité ESG peut inviter à ses réunions toute personne dont la présence pourrait être utile, y compris des conseillers professionnels rémunérés par la Société; dans ce cas, avec information préalable du Président du Conseil d'administration par le Président du Comité ESG.

Le Comité ESG doit pouvoir rencontrer toute personne pertinente sans qu'aucun dirigeant ne soit présent.

Les membres du Comité ESG peuvent assister aux réunions par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue; ils seront considérés comme présents à la réunion.

1.7. Quorum

Le Comité ESG peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres sont présents.

1.8. Vote et majorité

Les avis émis par le Comité ESG et les recommandations formulées sont approuvés à la majorité simple des votes. En cas de vote égal, le Président a voix prépondérante.

1.9. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des réunions du Comité ESG sont préparés par le Secrétaire, qui soumet des projets d'abord au Président, puis au Comité ESG.

Le Président du Comité ESG et le Secrétaire peuvent délivrer des extraits certifiés.

2. Rapport au Conseil d'administration

Le Comité ESG rend régulièrement compte au Conseil d'administration, y compris en formulant ses recommandations, ainsi qu'au cours de la réunion annuelle avec l'ensemble du Conseil.

3. Évaluation

Le Comité ESG réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses règles internes, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'administration toute amélioration jugée nécessaire.

Dans le cadre de sa propre évaluation, le Conseil d'administration évalue régulièrement (de préférence chaque année) le Comité ESG ainsi que son fonctionnement et sa composition.

Les améliorations possibles et les recommandations sont décidées par le Conseil d'administration et mises en œuvre par le Comité ESG.

ANNEXE 7 - RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE L'EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM / COMITÉ EXÉCUTIF ("ELT / CE")

1. Fonctionnement de l'Executive Leadership Team

1.1. Président

Le PDG en tant que Président de l'ELT / CE (le "Président"):

- convoque et préside les réunions de l'ELT / CE;
- établit l'ordre du jour des réunions de l'ELT/ CE et veille à la mise en œuvre adéquate des procédures liées à la préparation, à la délibération, à l'approbation et à la mise en œuvre des résolutions; et
- veille à ce que tous les membres de l'ELT / CE reçoivent, en temps opportun, toutes les informations et tous les documents nécessaires pour que l'ELT / CE puisse prendre des décisions en toute connaissance de cause.

1.2. Secrétaire

Le Secrétaire Général, sous la supervision du Président de l'ELT / CE:

- organise les réunions de l'ELT / CE, prépare l'ordre du jour, envoie les convocations, les ordres du jour et les dossiers contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision;
- rédige les procès-verbaux des réunions de l'ELT / CE, composés d'une liste des décisions prises lors de la réunion. Ils sont lus et approuvés à la fin de la réunion; et
- communique les résolutions prises par l'ELT / CE aux personnes responsables de leur mise en œuvre.

1.3. Fréquence et calendrier des réunions

L'ELT / CE fixe les dates de ses réunions de préférence avant le début de l'année financière. Ces dates peuvent être modifiées au cours de l'année. L'ELT / CE se réunit, en principe, au moins une fois par mois, sauf au mois d'août, en tenant compte des dates des réunions du Conseil d'administration. Il se réunit également chaque fois que le Président de l'ELT / CE convoque une réunion.

Les dates des réunions ordinaires sont fixées par l'ELT / CE avant le début de l'année financière.

1.4. Ordre du jour

Le Secrétaire Général établit l'ordre du jour, notamment sur la base des propositions des membres de l'ELT / CE de chaque réunion, et le soumet au Président de l'ELT / CE sept jours avant chaque réunion de l'ELT / CE.

L'ordre du jour est basé sur des propositions envoyées, entre autres, par les membres de l'ELT / CE.

L'ordre du jour comprend un suivi régulier des activités, des risques et des talents.

L'ordre du jour est rédigé de manière à favoriser les échanges d'opinions, le partage d'expériences et le débat.

1.5. Convocations et informations préalables

Le Secrétaire Général envoie les convocations aux membres de l'ELT / CE, ainsi que l'ordre du jour et le dossier contenant, pour chaque point à l'ordre du jour, les informations nécessaires à la prise de décision, dès qu'il est approuvé par le Président de l'ELT / CE.

Les documents et informations liés aux points à l'ordre du jour sont mis à la disposition des membres de l'ELT / CE sous forme électronique sur une plateforme partagée et, sur demande, sous forme de dossier, le vendredi précédant la réunion ou le lundi précédant, si la réunion a lieu le jeudi ou le vendredi.

1.6. Président

Chaque réunion est présidée par le Président de l'ELT / CE ou, si le Président ne peut pas assister à la réunion, par un membre désigné par le Président.

1.7. Présence et représentation

Les réunions se tiennent généralement au siège social de la Société, mais peuvent également avoir lieu ailleurs sur décision du Président de l'ELT / CE.

L'ELT / CE peut inviter à ses réunions toute personne dont la présence serait utile. Les sujets soumis à l'ELT / CE sont présentés et discutés en présence d'un manager opérationnel ou fonctionnel. Pour les projets importants, il met en place des équipes de travail ad hoc, dirigées principalement par des membres de l'ELT / CE choisis en fonction des compétences requises.

Le Président du Conseil d'administration est invité à assister aux réunions consacrées à la présentation des rapports financiers mensuels/trimestriels et du plan et du budget, ou sur invitation du Président de l'ELT / CE.

Les membres de l'ELT / CE qui ne peuvent pas assister à une réunion peuvent donner procuration, par courrier postal, fax ou e-mail, à l'un de leurs collègues de l'ELT / CE pour les représenter à une réunion spécifique et voter en leur nom. Dans ce cas, le membre sera considéré comme présent à la réunion. Cependant, un membre de l'ELT / CE ne peut pas représenter plus d'un autre membre de l'ELT / CE.

Les membres de l'ELT / CE qui ne peuvent pas assister à une réunion en personne peuvent y participer par téléphone, visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue. Le membre sera considéré comme présent à la réunion et un vote exprimé verbalement par ce moyen de télécommunication sera considéré comme valide.

L'ELT / CE peut également utiliser une procédure électronique pour certaines résolutions qu'il définit au préalable.

1.8. Quorum

L'ELT / CE peut délibérer valablement seulement si au moins la moitié de ses membres est présente ou représentée, y compris le Président.

Si ce quorum n'est pas atteint pour un ou plusieurs points à l'ordre du jour, l'ELT / CE peut néanmoins, lors d'une deuxième réunion (à convoquer) devant avoir lieu dans les cinq jours au plus tard après la date de la première réunion, résoudre valablement ces points à l'ordre du jour, quel que soit le nombre de membres présents ou représentés à la deuxième réunion.

1.9. Vote et majorité

Les résolutions de l'ELT / CE sont approuvées à la majorité simple des votes. En cas de vote égal, le Président de l'ELT / CE a voix prépondérante. Cependant, si une proposition du Président ne recueille pas de majorité au sein de l'ELT / CE, la question peut être renvoyée au Conseil d'administration pour une décision finale.

1.10. Procès-verbaux

Les procès-verbaux, qui consistent en une liste des décisions, sont préparés pendant la réunion par le Secrétaire Général.

Les procès-verbaux seront lus et approuvés à la fin de la réunion ou dès que possible après la réunion. Ils seront distribués immédiatement ou dès que possible après la réunion. Les procès-verbaux ne sont pas signés, mais le Président et le Secrétaire Général peuvent délivrer des extraits certifiés.

1.11. Organisation interne

L'ELT / CE informe le Conseil d'administration de sa structure organisationnelle interne et de l'attribution éventuelle des responsabilités entre les membres.

1.12. Mise en œuvre des décisions et suivi des recommandations

La mise en œuvre des décisions de l'ELT / CE et le suivi de ses recommandations sont délégués au membre de l'ELT / CE qui est responsable de l'activité ou de la fonction à laquelle la résolution ou la recommandation se rapporte, ou au Secrétaire Général (s'il n'est pas déjà membre de l'ELT / CE).

En ce qui concerne les questions déléguées, des informations sur les résolutions prises et leur mise en œuvre et/ou suivi seront mises à la disposition de l'ELT / CE conformément aux procédures qu'il établit.

2. Évaluation

L'évaluation des membres de l'ELT / CE (autres que son Président) est réalisée chaque année par le Président de l'ELT / CE. Le Président du Conseil d'administration et le Président de l'ELT / CE, ainsi que le Comité de rémunération, analysent les résultats de cette évaluation, lorsqu'il est question de rémunération variable.

L'évaluation du Président de l'ELT / CE est réalisée chaque année. Le Comité de rémunération analyse les résultats de cette évaluation, lorsqu'il est question de rémunération variable.

L'ELT / CE réexamine régulièrement (de préférence chaque année) ses procédures internes et évalue sa propre efficacité.