



# CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La dernière révision par le Conseil d'Administration  
date du 19 février 2019.

## CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La bonne gouvernance d'entreprise consiste à assurer l'équilibre entre l'esprit d'entreprise, le contrôle et une saine gestion des risques. Il s'agit de structurer nos activités et nos métiers dans le sens d'une croissance et d'une réussite durables et, simultanément, de contrôler et de gérer efficacement les risques inhérents à cette croissance.

La bonne gouvernance relève de la transparence et du leadership, mais également de l'apport de chaque salarié à tous les niveaux de l'entreprise. Nous estimons indispensable de fonder la conduite de nos activités sur une culture de gouvernance d'entreprise et de comportement éthique.

La présente Charte de gouvernance d'entreprise décrit la gouvernance telle que la pratique Ageas. Nous sommes convaincus que préciser le cadre de gouvernance dans lequel nous opérons ne peut que contribuer à une meilleure communication avec toutes nos parties prenantes.

# REPÈRES

INTRODUCTION .....	3
CHAPITRE I .....	4
Vision et Mission.....	4
CHAPITRE II .....	6
Structure et Organisation.....	6
CHAPITRE III .....	8
Les Actions et les Actionnaires.....	8
CHAPITRE IV .....	12
Le Conseil d'Administration - Règlement.....	12
CHAPITRE V .....	22
Les Comités consultatifs du Conseil d'Administration de la Société - Règles communes et Règlements .....	22
CHAPITRE VI .....	33
L'Executive Management - Règlement.....	33
CHAPITRE VII .....	44
Le Contrôle externe .....	44
ANNEXES .....	48
1. Glossaire.....	49
2. Le Profil du Conseil d'Administration .....	52
3. Les Contraintes d'Indépendance du Conseil d'Administration .....	53
4. Politique de Rémunération des membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee .....	55
5. Principes de Bonne Conduite des Affaires.....	63
6. Politique en matière d'Investissements privés .....	70
7. Politique relative à l'Indépendance du Cabinet d'Audit externe.....	72
8. Le groupe en qualité d'Investisseur institutionnel .....	77
9. Politique en matière de Conflits d'Intérêts.....	78
10. Politique Anti-Corruption .....	80
11. Principes de Compétence et d'Honorabilité ( <i>Fit and Proper</i> ) .....	82

Cette Charte de gouvernance d'entreprise (ci-après « la Charte ») est disponible en français, néerlandais et anglais. En cas de divergence entre ces versions, la version anglaise prévaut. Les termes en majuscule ont le sens indiqué à l'annexe 1. Toute utilisation du masculin « il » doit être interprétée comme signifiant « il/elle ».

ageas.



# INTRODUCTION

Ageas est un groupe international d'assurance doté d'un portefeuille équilibré d'entités opérant tant sur des marchés à maturité que sur des marchés en croissance. Sa société-mère est ageas SA/NV (ci-après ageas SA/NV ou « la Société »), une société anonyme de droit belge cotée sur Euronext Brussels. ageas SA/NV est régie par le Code belge des sociétés. Au-delà du respect de toutes les lois et réglementations qui lui sont applicables, le Conseil d'Administration d'ageas SA/NV se fixe des standards élevés de gouvernance d'entreprise. En particulier, hormis toute dérogation éventuelle autorisée et dûment motivée, ageas SA/NV applique le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 (ci-après le « Code 2009 »)<sup>1</sup>.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'Administration a élaboré la présente Charte de gouvernance d'entreprise (ci-après « la Charte »), texte fondateur et exhaustif de la gouvernance d'Ageas<sup>2</sup> Cette Charte comprend également des annexes liées aux politiques essentielles d'Ageas<sup>3</sup>.

La Charte traite des thèmes suivants :

- Chapitre I : Vision et mission
- Chapitre II : Structure et Organisation
- Chapitre III : Les Actions et les Actionnaires
- Chapitre IV : Le Conseil d'Administration
- Chapitre V : Les Comités consultatifs du Conseil d'Administration
- Chapitre VI : L'Executive Management
- Chapitre VII : Le Contrôle externe

Une bonne gouvernance d'entreprise signifie pour une société la capacité d'adapter sa structure aux circonstances, à l'évolution de la législation ainsi qu'à tout autre événement significatif. Le Conseil d'Administration entend dès lors réviser régulièrement cette Charte (en tout cas chaque fois que les circonstances l'exigeront) et y apporter les changements qu'il estime utiles. Il en explique les amendements significatifs lors de l'Assemblée générale des Actionnaires (ci-après l' « Assemblée générale ») suivant l'adoption par le Conseil d'Administration de la version révisée de la Charte. La Charte et les Statuts d'Ageas figurent sur le site internet d'Ageas ([www.ageas.com](http://www.ageas.com)).

---

1 Les parties de ce code qui ne seraient pas d'application, le cas échéant, seront indiquées dans le Rapport annuel ainsi que les raisons justifiant toute dérogation éventuelle, conformément à l'article 96, paragraphe 2, alinéa 2 du Code belge des sociétés.

2 Pour éviter toute ambiguïté, la présente Charte de gouvernance d'entreprise constitue une « Charte de gouvernance d'entreprise » au sens de la disposition 1.1 et de l'annexe F 9.1/1 du Code 2009. Les éléments factuels relatifs à la gouvernance d'Ageas présentés dans le Rapport annuel constituent une « Déclaration de gouvernance d'entreprise » au sens de la disposition 9.3/1 du Code 2009.

3 Sauf indication contraire, toute référence à Ageas inclut ageas SA/NV en tant que société-mère d'Ageas ainsi que toutes ses filiales directes et indirectes (ci-après « les Filiales »). Dans les coentreprises dans lesquelles Ageas ne contrôle pas la société liée, c'est la politique de l'actionnaire majoritaire qui s'applique, pour autant qu'elle respecte les normes fixées par la présente Charte.

# CHAPITRE I

VISION ET MISSION



## I.1. QUI SOMMES-NOUS ET QUE FAISONS-NOUS<sup>4</sup> ?

Ageas est un groupe international d'assurance doté d'un portefeuille équilibré d'entités opérant tant sur des marchés à maturité que sur des marchés en croissance. En tant que fournisseur international de solutions d'assurance à des clients particuliers, entreprises et institutionnels, Ageas fournit une gamme complète de produits et de services d'assurance vie et non-vie par le biais de différents canaux de distribution.

Les activités d'Ageas sont essentiellement concentrées sur l'Europe et l'Asie, qui représentent une part importante du marché mondial de l'assurance et où Ageas détient déjà d'importantes parts de marché.

Ageas entend tirer parti de cet excellent positionnement, sur des marchés stables et générateurs de trésorerie. Parallèlement, le groupe s'appuie sur son expertise, sa flexibilité et ses compétences dans l'organisation de partenariats pour poursuivre sa croissance sur des marchés ciblés en Europe et en Asie, essentiellement par le biais d'accords de partenariat avec des distributeurs de premier plan. Ce faisant, Ageas entend maintenir le meilleur équilibre possible entre rentabilité dans les marchés à maturité et création de valeur sur les marchés en croissance. Ageas a la ferme conviction que ces caractéristiques, jointes à une gestion saine, constituent la base indispensable à un développement durable en tant que prestataire d'assurance multicanal capable de fournir un service de qualité.

L'action d'ageas SA/NV est cotée sur Euronext Bruxelles et ageas SA/NV dispose également d'un programme ADR parrainé aux États-Unis.

## I.2. VISION ET MISSION

Dans notre monde de plus en plus complexe mais aussi plus globalisé, l'innovation, la vitesse et la réactivité jouent un rôle tout aussi essentiel que des éléments comme la taille de l'entreprise, ses performances et ses marchés. Ageas entend se distinguer en tant que prestataire international de services d'assurance, reconnu pour sa capacité à dégager une valeur élevée et durable pour ses parties prenantes.

## I.3. LES OBJECTIFS ET LES PARTENAIRES

L'objectif premier d'Ageas, en tant qu'entreprise cotée en bourse, consiste à veiller aux intérêts de ses actionnaires en créant une valeur économique durable. Ageas ne peut atteindre cet objectif qu'en servant les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Avant tout, Ageas se doit de répondre aux attentes de ses clients, et même de dépasser ces attentes. C'est ainsi qu'Ageas pourra satisfaire tous ceux à qui bénéficie sa réussite : ses collaborateurs, ses intermédiaires, ses fournisseurs et le tissu social dans lequel nous évoluons tous.

Il nous faut demeurer constamment fidèles à nos promesses, en restant des partenaires solides et fiables offrant des solutions flexibles à nos clients. Le public nous juge bien davantage d'après nos actes que d'après nos promesses. C'est pour cela que l'intégrité la plus rigoureuse est attendue de chacun d'entre nous.

---

4 Les parties descriptives du présent document reflètent la situation factuelle d'Ageas au moment de l'adoption par le Conseil d'Administration de la version actuelle de la présente Charte, sans préjudice de toute évolution éventuelle de cette situation et sans que cette évolution nécessite la modification préalable de la Charte.

# CHAPITRE II

STRUCTURE ET ORGANISATION



#### II.1. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La société ageas SA/NV est une société de droit belge, ayant son siège Rue du Marquis 1 à Bruxelles. Elle est dirigée par un Conseil d'Administration (ci-après « le Conseil d'Administration ») comprenant plusieurs comités consultatifs (ci-après les « Comités consultatifs du Conseil d'Administration »), à savoir un Remuneration Committee, un Corporate Governance Committee, un Audit Committee et un Risk & Capital Committee.

Un comité exécutif au sens de l'article 524bis du Code des sociétés a été créé (ci-après « l'Executive Committee ») L'Executive Committee se compose exclusivement de membres du Conseil d'Administration et est présidé par le Chief Executive Officer (CEO). Outre le CEO, les membres de l'Executive Committee sont le Chief Financial Officer (CFO), le Chief Risk Officer (CRO) et le Chief Operating Officer (COO).

Outre l'Executive Committee, un Management Committee jouant un rôle consultatif auprès de l'Executive Committee a été créé. Ensemble, l'Executive Committee et le Management Committee constituent l'Executive Management.

La structure de gouvernance est complétée par des fonctions de contrôle transversales en matière de conformité (*compliance*), d'audit interne, de gestion des risques et d'actuariat.

#### II.2 STRUCTURE DU GROUPE

ageas SA/NV est l'actionnaire de contrôle de sociétés opérationnelles et de sociétés de services, soit directement, soit indirectement par le biais de sociétés sous-holdings. La structure juridique d'Ageas figure sur le site internet d'Ageas (<https://www.ageas.com/fr/propos-dageas/structure-juridique>).

Chacune de ces filiales a sa propre structure de gouvernance d'entreprise, dont les caractéristiques prennent en compte les besoins d'Ageas, sous réserve des exigences légales et réglementaires du pays où elles sont établies.

Les principaux actifs d'Ageas sont les suivants :

- une participation de 75% dans AG Insurance ;
- les activités internationales d'assurance d'Ageas situées au Royaume-Uni, en Europe Continentale et en Asie par le biais de filiales détenues à 100% ou de coentreprises ; et
- des actifs et des passifs financiers de plusieurs véhicules de financement.

# CHAPITRE III

LES ACTIONS ET LES ACTIONNAIRES





## ■ CHAPITRE III ■

### LES ACTIONS ET LES ACTIONNAIRES

#### III.1. CAPITAL ET ACTIONS

##### III.1.1. Les Statuts d'Ageas

Il est fait référence aux Statuts (disponibles sur le site d'Ageas à l'adresse <http://www.ageas.com/fr/texte/statuts-ageas-sanv>) dans la mesure où ils concernent le capital social et les actions émises par Ageas (voir en particulier les articles 5 à 9 des Statuts).

##### III.1.2. Déclaration de participation dans ageas SA/NV

Les actionnaires doivent informer la Société ainsi que la FSMA (Autorité des services et marchés financiers) lorsque leur participation franchit à la hausse ou à la baisse le niveau de 3%, 5% ou d'un multiple de 5% des droits de vote. ageas SA/NV publie ces informations sur son site Internet.

Les actionnaires sont tenus, entre autres, d'informer la Banque nationale de Belgique lorsque leur participation atteint ou dépasse le seuil des 5% ou lorsqu'il dépasse ou tombe sous le seuil d'une participation qualifiée. La Banque nationale de Belgique a la possibilité de s'opposer à cette acquisition ou à cette baisse d'une participation qualifiée.

#### III.2. DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

ageas SA/NV publie toutes les informations présentant un intérêt pour les actionnaires ou pour les parties prenantes, comme l'ordre du jour de toutes les Assemblées générales, les états financiers périodiques, les résultats financiers annuels, des présentations aux analystes financiers, etc., sur un site réservé à cet effet : [www.ageas.com/en/investors/reporting-centre](http://www.ageas.com/en/investors/reporting-centre). ageas SA/NV encourage ses actionnaires à faire un usage réfléchi de leurs droits de vote et à assister aux Assemblées générales chaque fois que cela s'avère opportun et possible ; le groupe ne ménage aucun effort en vue de faciliter la réalisation de cet objectif. Le dialogue avec les actionnaires est mené au premier chef par le département Relations Investisseurs, qui organise régulièrement des réunions d'information destinées aux analystes financiers et aux investisseurs particuliers et institutionnels. Le principal objectif de ces contacts bilatéraux consiste à expliquer la stratégie et la performance opérationnelle d'Ageas et de répondre aux questions des actionnaires. Toutes les explications et discussions sont basées sur les informations déjà publiées. Les contacts bilatéraux relatifs aux données financières n'ont pas lieu durant des périodes fermées.

ageas.



## ■ CHAPITRE III ■

### LES ACTIONS ET LES ACTIONNAIRES

## III.3. ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES

### III.3.1. Dates et lieux

L'Assemblée générale ordinaire d'ageas SA/NV se tient chaque année conformément aux Statuts (article 15). Le Conseil d'Administration peut convoquer des Assemblées générales extraordinaires aussi souvent qu'il l'estime nécessaire. En outre, tout actionnaire représentant au moins 10% du capital émis peut demander la convocation d'une Assemblée générale extraordinaire conformément à l'article 16 des Statuts.

### III.3.2. Sujets

Les sujets soumis à une Assemblée générale (pour décision, débat ou information, selon le cas) incluent ceux visés dans les Statuts (article 15) ainsi que ceux liés à ses compétences légales.

Les actionnaires qui, individuellement ou conjointement, détiennent au moins 1% du capital social, ou qui détiennent des actions représentant une valeur boursière d'EUR 50 millions au moment de leur demande, peuvent proposer d'inscrire certains sujets à l'ordre du jour de toute Assemblée générale conformément aux articles 15 et 16 des Statuts.

### III.3.3. Convocation et ordre du jour des Assemblées générales

Outre toute autre publication requise par le Code belge des sociétés, par toute autre réglementation en vigueur et par les Statuts (article 17), l'ordre du jour et les notes explicatives sont publiées sur le site Internet de la Société. Les actionnaires peuvent également les consulter au siège de la Société.

### III.3.4. Date d'enregistrement et procurations

Un actionnaire a le droit de participer à toute Assemblée générale conformément à l'article 18 des Statuts.

### III.3.5. Procédure

#### Présidence

Les Assemblées générales sont présidées par le Président du Conseil d'administration (ci-après « le Président ») ou, en son absence, par un autre Administrateur désigné par le Conseil d'Administration. Le Président du Conseil d'Administration préside l'assemblée conformément aux usages en vigueur pour les Assemblées générales des Actionnaires en Belgique.

#### Auditeur externe

L'auditeur externe est présent lors des Assemblées générales et répond aux questions qui lui sont éventuellement adressées conformément aux articles 538 et 540 du Code des sociétés.

## ■ CHAPITRE III ■

### LES ACTIONS ET LES ACTIONNAIRES

#### **Votes**

Conformément au Code des sociétés (article 541), chaque action admise à une Assemblée générale confère le droit d'exprimer un vote.

#### **Procès-verbal**

Les procès-verbaux des Assemblées générales des Actionnaires sont rendus publics conformément à l'article 546 du Code des sociétés.

ageas.



# CHAPITRE IV

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - REGLEMENT



## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

## IV.1. ROLE, RESPONSABILITES ET AUTORITE

### IV.1.1. Rôles et responsabilités

En vertu de l'article 12 des Statuts, le Conseil d'Administration détermine la politique générale d'Ageas SA/NV et d'Ageas (ci-après la « Politique générale ») ainsi que leurs orientations stratégiques. Le Conseil d'Administration est l'organe décisionnel ultime d'Ageas SA/NV, sans préjudice des compétences de l'Assemblée générale telles que définies par le Code belge des sociétés. Le Conseil d'Administration contrôle et supervise également l'Executive Committee ainsi que l'exercice par ce dernier des pouvoirs et compétences qui lui sont délégués conformément à la Loi relative au contrôle des entreprises d'assurance (ci-après « la Loi ») et les statuts. Le Conseil d'Administration définit et organise les modalités de cette supervision et veille à ce que l'Executive Committee agisse à tous points de vue d'une manière conforme à la Politique générale. Le Conseil d'Administration exerce en outre toutes les compétences qu'il conserve en vertu des dispositions légales précitées.

Dans les limites de ses pouvoirs et compétences visés ci-dessus, le processus décisionnel du Conseil d'Administration vise à la pérennité et au succès de ses activités de services d'assurance. Il estime donc indispensable de privilégier le rendement financier à long terme, tout en restant attentif aux intérêts des parties prenantes qui sont essentielles au succès de ses activités: les clients d'Ageas, ses actionnaires, son personnel et les communautés au sein desquelles le Groupe opère.

Dans le même champ d'application, les activités clés du Conseil d'Administration sont notamment les suivantes :

- définir la stratégie et l'appétence au risque d'Ageas, sur la base d'une compréhension précise des défis stratégiques et des risques y afférents auxquels sont confrontés Ageas et ses secteurs opérationnels. Les priorités stratégiques du Conseil d'Administration se concentrent sur le développement opérationnel, la politique financière, la politique en matière d'actifs et de passifs, et les politiques relatives aux risques, tout en veillant à ce qu'Ageas dispose des ressources et du management le plus approprié pour atteindre ses objectifs stratégiques. À cet égard, le Conseil d'Administration accorde toute l'attention voulue aux politiques de rémunération et à la manière dont celles-ci contribuent à éviter tout risque excessif.
- définir les valeurs, politiques et normes d'Ageas qui sous-tendent la réalisation des objectifs stratégiques, y compris les éléments pertinents de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- approuver les cadres appropriés de gestion et de contrôle des risques, y compris les procédures nécessaires pour garantir que les activités soient exercées en conformité avec la législation, les réglementations, les politiques internes et les procédures fixées par l'Executive Committee ; et évaluer leur mise en œuvre ;
- superviser les prestations de l'auditeur externe et de l'audit interne ;
- contrôler et évaluer les réalisations d'Ageas par rapport aux objectifs stratégiques, aux plans, au profil de risque et aux budgets ;

## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

- veiller à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et des autres informations significatives, financières et non financières, de la société ;
- entretenir une interaction et un dialogue permanents, dans un climat de respect et de confiance, avec les Executive Managers. Dans ce contexte, le Président représente le Conseil d'Administration et le CEO représente les membres de l'Executive Management.
- statuer sur des questions de gouvernance d'entreprise, par exemple :
  - les décisions relatives aux propositions à soumettre à l'Assemblée générale pour décision, débat ou information, selon le cas;
  - les décisions relatives au contenu de la Charte ;
  - les décisions relatives à la gouvernance d'Ageas, telles que la nomination du Président du Conseil d'Administration, du Vice-Président, du CEO et des autres membres de l'Executive Committee, des membres du Management Committee et des fonctions de contrôle transversales;
  - les décisions relatives à la composition et à la détermination des responsabilités des Comités consultatifs du Conseil d'Administration ;
  - les décisions concernant la composition de l'Executive Committee, les conditions de désignation et de révocation des membres de l'Executive Committee, leur rémunération, la durée de leur mission et tous autres éléments de leur statut selon le cas, ainsi que les conditions de fonctionnement de l'Executive Committee, ses pouvoirs et compétences ainsi que les modalités et conditions de leur exercice, sans préjudice de toute disposition légale à laquelle il ne peut être dérogé ;
- évaluer les performances du CEO et des autres Executive Managers;
- prendre les décisions importantes relatives à la conduite des affaires, et notamment :
  - l'approbation des plans d'entreprise et des budgets des secteurs opérationnels d'Ageas et d'Ageas dans son ensemble ;
  - l'approbation des principes comptables d'Ageas et des principes de publication des informations financières ;
  - l'approbation, compte tenu de tout élément pertinent de la Politique générale, de la conclusion, du réexamen ou de la cessation de toute alliance, spin-off, fusion, acquisition ou cession, impliquant un engagement d'ageas SA/NV ou d'Ageas et/ou portant sur un montant excédant EUR 25 millions.

Une fois par an au moins, le Conseil d'Administration étudie la stratégie du groupe et les principaux risques liés à son activité, les résultats de l'évaluation de l'Executive Committee ainsi que la conception et l'efficacité opérationnelle des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, ainsi que toute modification significative qui y serait apportée.

## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

#### IV.1.3. Autorité

Le Conseil d'Administration a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats, nécessaires et proportionnels. Il assume, à l'égard de la société, la responsabilité collégiale du bon exercice de son autorité et de ses pouvoirs. Les administrateurs ont individuellement accès à des conseillers professionnels indépendants, aux frais de la société, dès qu'ils l'estiment nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités d'administrateurs, et après consultation du Président du Conseil d'Administration.

La société est valablement représentée par (a) le Président du Conseil d'Administration et le CEO agissant conjointement, ou par (b) un administrateur non exécutif et un administrateur exécutif agissant conjointement, ou par (c) le CEO pour toutes les matières relevant de la gestion journalière et pour certaines matières spécifiques telles que déterminées et délimitées par le Conseil d'Administration. Sauf disposition contraire du Conseil d'Administration, le CEO est habilité à déléguer ces pouvoirs spécifiques.

Sans préjudice de toute restriction légale ou réglementaire, il est possible de nommer au Conseil d'Administration de toute filiale d'ageas SA/NV des Membres du Conseil d'Administration afin d'améliorer la connaissance et la perception par ce dernier des problématiques traitées dans les principales filiales opérationnelles.

ageas.



## IV.2. COMPOSITION

### IV.2.1. Nombre d'administrateurs

Le Conseil d'Administration peut compter jusqu'à quatorze membres (ci-après les « Administrateurs »), mais le nombre effectif peut varier en fonction des besoins d'ageas SA/NV. La majorité des administrateurs sont non exécutifs et indépendants (ci-après les « Administrateurs non exécutifs »). Tout Administrateur membre de l'Executive Committee est un « Administrateur exécutif ».

### IV.2.2. Critères d'éligibilité au Conseil d'Administration

Lorsqu'il propose des candidatures à l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration d'Ageas applique les principes suivants :

- tout Administrateur est proposé en fonction de ses connaissances et/ou de son expérience personnelles, de telle manière que le Conseil d'Administration dispose globalement des compétences et des qualifications nécessaires pour assumer ses responsabilités. Le Profil de compétence du Conseil d'Administration est joint en Annexe 2 ;
- une majorité d'Administrateurs doivent être indépendants, conformément aux Critères d'indépendance mentionnés en Annexe 3 ;
- tout membre du Conseil d'Administration doit avoir la disponibilité nécessaire à l'accomplissement de ses obligations d'Administrateur ;
- chaque Administrateur doit satisfaire aux normes d'expertise et d'intégrité professionnelle définies par la politique de compétence et d'honorabilité d'Ageas (*Fit and Proper*).

Compte tenu de ce qui précède, tout Administrateur ou candidat Administrateur doit fournir au Président du Conseil d'Administration toute l'information requise permettant de vérifier s'il satisfait aux critères d'éligibilité, que ce soit au moment de sa nomination ou avant tout changement important éventuel, affectant sa capacité de s'y conformer.

Le Conseil d'Administration formule et réexamine régulièrement les exigences en matière d'indépendance, de compétence et de qualifications, sur proposition du Président soutenue par le Corporate Governance Committee, et ce, conformément aux exigences réglementaires en la matière<sup>5</sup>.

Sans préjudice de la Loi :

- les Administrateurs non exécutifs sont autorisés à siéger au Conseil d'Administration de sociétés cotées extérieures au groupe et à prendre d'autres engagements, pour autant que ceux-ci ne créent aucun conflit d'intérêts potentiel ou réel majeur, qu'ils n'entravent pas la capacité de l'Administrateur à assumer ses obligations de membre du Conseil d'Administration et que le nombre total de ces mandats d'Administrateur de sociétés cotées reste inférieur ou égal à cinq.
- il est interdit aux Administrateurs exécutifs de siéger en tant qu'administrateur, exécutif ou non exécutif, au conseil d'une société cotée quelle qu'elle soit, hormis ageas SA/NV. Le Conseil d'Administration peut accorder des dérogations à cette règle selon le principe « *comply or explain* » (appliquer ou justifier). Sans préjudice de ce même principe, le Conseil d'Administration n'autorisera pas plus de deux mandats dans d'autres sociétés cotées.

---

5 Notamment en ce qui concerne la circulaire 2013\_02 de la BNB du 17 juin 2013 concernant les normes en matière d'expertise et d'honorabilité professionnelle pour les membres du Comité de direction, les administrateurs, les responsables de fonctions de contrôle indépendantes et dirigeants effectifs d'établissements financiers.



## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÉGLEMENT

#### **IV.2.3. Nominations**

Le Conseil d'Administration organise le processus de nomination et de réélection de ses membres dans le cadre d'une planification générale de succession méthodique, de manière à maintenir au sein du Conseil d'Administration un équilibre adéquat de compétences et d'expériences.

Il soumet aux actionnaires ses propositions de nomination ou de réélection d'Administrateurs, soutenues par une recommandation du CGC.

L'Assemblée générale nomme les Administrateurs de son choix à la majorité des votes émis. Si un Administrateur met fin à son mandat avant terme, la loi belge autorise les autres Administrateurs à désigner un nouvel Administrateur, sous réserve de confirmation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale suivante.

#### **IV.2.4. Évaluation des performances**

Le Conseil d'Administration examine et évalue annuellement ses propres performances ainsi que l'efficacité de la structure de gouvernance, y compris le nombre, le rôle et les responsabilités des différents comités du Conseil d'Administration. La performance des Administrateurs individuels est régulièrement évaluée dans le cadre de la procédure de réélection et, pour les Administrateurs exécutifs, dans le cadre de la procédure relative à la détermination de la partie de leur rémunération liée à la performance.

#### **IV.2.5. Durée des mandats**

Le mandat des Administrateurs ou le renouvellement de leur mandat porte sur une durée maximale de quatre ans. Toute référence dans la présente Charte et dans ses annexes au concept de mandat se réfère aussi bien à la nomination initiale qu'à tout renouvellement de mandat.

#### **IV.2.6. Limite d'âge**

Il n'y a pas d'âge limite spécifique pour les Membres du Conseil d'Administration. Toutefois, le principe est admis que le Conseil d'Administration vise une composition diversifiée par l'âge.

#### **IV.2.7. Rémunération**

Les Administrateurs non exécutifs perçoivent une rémunération déterminée conformément aux dispositions légales et à la politique de rémunération présentée en Annexe 4. Ils peuvent également percevoir une rémunération versée par les filiales ou par des entités dans lesquelles Ageas détient une participation directe ou indirecte dans lesquelles ils exercent un mandat d'administrateur. Toute rémunération payée par Ageas aux Membres du Conseil d'Administration est publiée dans le Rapport annuel pour chaque Administrateur à titre individuel, y compris les rémunérations perçues d'une filiale, quelle qu'elle soit. Le mandat des Administrateurs exécutifs n'est pas rémunéré en tant que tel. Les Administrateurs exécutifs perçoivent, pour les fonctions exécutives qu'ils assument au sein d'Ageas, une rémunération conforme à la Politique de rémunération présentée en Annexe 4.

## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

#### IV.3. PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration désigne un Président et un Vice-Président (ci-après « le Vice-Président ») parmi ses Membres non exécutifs. Il incombe au Président, avec le support des Comités consultatifs du Conseil d'Administration si nécessaire, d'assumer le rôle directeur dans toutes les initiatives visant à assurer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration conformément au présent Règlement.

En particulier, le Président du Conseil d'Administration :

- contrôle l'adéquation de la gouvernance d'Ageas, et notamment de sa structure juridique, aux besoins d'Ageas ; il propose au Conseil d'Administration les modifications nécessaires ;
- sur son initiative, avec l'appui du CGC, il met en œuvre les processus qui régissent :
  - la formulation des exigences en matière d'indépendance, de compétence et de qualifications des Administrateurs d'Ageas ;
  - la nomination ou la réélection des Membres du Conseil d'Administration et de ses comités, en tenant compte du plan de succession et de l'évaluation des performances des Administrateurs non exécutifs ;
  - l'évaluation de l'efficacité du Conseil d'Administration dans son ensemble et de ses Comités ; et
  - la nomination ou la révocation, l'évaluation et la rémunération du CEO et des autres membres de l'Executive Committee et/ou du Management Committee.
- s'assure de la qualité et de l'efficacité des activités du Conseil d'Administration, notamment :
  - en prenant les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du Conseil d'Administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le Conseil d'Administration ;
  - en établissant l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration après concertation avec le CEO et en veillant à la bonne application des procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre ;
  - en veillant à ce que les Membres du Conseil d'Administration disposent d'informations pertinentes, en temps opportun et claires, avant et entre les réunions ;
  - en veillant à ce que les nouveaux Administrateurs reçoivent un programme de formation adapté à leurs besoins individuels.
- dans le contexte des missions de contrôle et de supervision du Conseil d'Administration, représenté par le Président à cet égard, et sans préjudice des pouvoirs et compétences de l'Executive Committee, participe d'emblée, avec le CEO, aux projets majeurs de fusion, d'acquisition, de désinvestissement, ainsi qu'aux autres transactions majeures ;
- préside l'Assemblée générale et en assure le bon déroulement ; et
- sans préjudice des pouvoirs et compétences de l'Executive Committee, représente et préserve les intérêts d'Ageas, en concertation avec le CEO, dans le contexte des missions de contrôle et de supervision du Conseil d'Administration qu'il représente à cet égard, en entretenant des contacts avec les instances externes et en participant à des forums politiques externes.

Le Vice-Président remplace le Président du Conseil d'Administration en cas d'absence. Le Vice-Président est également l'interlocuteur de référence des membres individuels du Conseil d'Administration à l'occasion de l'évaluation de la performance du Président.

#### IV.4. STRUCTURE ET ORGANISATION

##### IV.4.1. Réunions du Conseil d'Administration

Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent conformément aux dispositions des Statuts. En principe, le Conseil d'Administration se réunit huit fois par an. Des réunions supplémentaires peuvent être organisées à tout moment, moyennant un délai de convocation raisonnable, afin de traiter de nécessités spécifiques d'Ageas. Les Administrateurs se doivent d'assister régulièrement aux réunions, et de consacrer à l'exercice de leur mandat tout le temps nécessaire. La règle veut qu'ils assistent en personne aux réunions. Tout exposé devant le Conseil d'Administration est généralement présenté par les membres de l'Executive Committee. Le fonctionnement du Conseil d'Administration est collégial et ses décisions sont normalement prises à l'unanimité de ses membres. Une décision prise par consensus est considérée comme unanime. En l'absence d'un tel consensus, la décision est adoptée de la manière prévue par les Statuts.

L'auditeur externe peut assister à la réunion du Conseil d'Administration au cours de laquelle il est débattu de son rapport relatif à l'audit des états financiers et au cours de laquelle les états financiers doivent être approuvés ou adoptés.

##### IV.4.2. Executive Committee et Comités consultatifs du Conseil d'Administration

Pour assumer efficacement son rôle et ses responsabilités, le Conseil d'Administration a mis en place, outre l'Executive Committee, le Remuneration Committee, le Corporate Governance Committee, l'Audit Committee, et le Risk and Capital Committee. L'existence de l'Executive Committee et des Comités consultatifs du Conseil d'Administration n'affecte en rien la capacité du Conseil d'Administration de créer, le cas échéant, d'autres comités ad hoc pour traiter de problèmes spécifiques, sans préjudice des pouvoirs et compétences de l'Executive Committee.

##### IV.4.3. Secrétaire de la société

Le Conseil d'Administration désigne un secrétaire de la société (ci-après « le Secrétaire de la Société ») qui assiste et conseille le Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration, les Présidents des comités du Conseil d'Administration (ci-après « le(s) Président(s) ») et tous les Administrateurs dans l'exercice de leurs rôles et obligations.

Le Secrétaire de la Société a essentiellement pour tâche :

- de veiller au respect, par les organes de gestion de la société, des dispositions légales, des Statuts et des règles et procédures internes, et notamment de celles qu'énonce la présente Charte de gouvernance d'entreprise ;
- de conseiller le Conseil d'Administration sur toutes les matières relevant de la gouvernance, et ainsi de promouvoir l'évolution permanente de la gouvernance de la société conformément aux pratiques d'excellence du marché et aux besoins d'ageas SA/NV ;
- d'organiser les Assemblées générales ; et
- d'assurer la fonction de Secrétaire du Conseil d'Administration et de ses comités. Ce rôle consiste notamment à s'assurer de la bonne communication des informations au sein du Conseil d'Administration et de ses comités, et entre les Administrateurs exécutifs et non exécutifs, mais aussi de faciliter leur formation initiale et, au besoin, de les aider dans leur développement professionnel.

## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

Le Secrétaire de la Société informe régulièrement le Conseil d'Administration, sous l'autorité du Président, de toutes les matières relevant de ses responsabilités essentielles. Il a l'autorité et le devoir d'affecter les moyens adéquats, nécessaires et proportionnels à l'exercice efficace de ses responsabilités.

#### IV.5. REGLES DE CONDUITE

##### IV.5.1. Applicabilité des principes généraux de conduite d'Ageas

Chaque Administrateur d'Ageas adhère aux principes d'intégrité et d'éthique qui s'appliquent également à l'Executive Management et à l'ensemble des collaborateurs d'Ageas. Il s'agit notamment des Principes de bonne conduite des affaires (cf. Annexe 5), des Règles relatives aux investissements privés (cf. Annexe 6) et de la Politique en matière de conflits d'intérêts (cf. Annexe 9).

##### IV.5.2. Contrats de service

Les Administrateurs non exécutifs ne sont pas autorisés à conclure avec Ageas, directement ou indirectement, des accords relatifs à la fourniture de services rémunérés (que ce soit en matière comptable, juridique, de consultance,...) sans le consentement explicite du Conseil d'Administration. Ils sont tenus de consulter le Président, qui décide de soumettre ou non la demande de dérogation au Conseil d'Administration. Tout service d'assurance offert par Ageas aux Administrateurs est fourni uniquement à des conditions commerciales conformes à celles du marché. S'il s'agit de services qui, en vertu des législations et/ou règlements en vigueur, doivent être rendus publics, le Président du Conseil d'Administration en est préalablement informé.

##### IV.5.3. Conflits d'intérêts

Tous les Administrateurs doivent éviter toute action, position ou prise d'intérêt qui serait en conflit ou apparaîtrait en conflit avec les intérêts d'Ageas. Ils informent sans délai le Président du Conseil d'Administration de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Ils s'abstiennent de toute discussion ou décision au Conseil d'Administration touchant à leurs intérêts personnels, commerciaux ou professionnels, dans le respect des dispositions légales en vigueur. Les Membres du Conseil d'Administration adhèrent à la Politique en matière de conflits d'intérêts, qui est susceptible d'être modifiée à tout moment.

##### IV.5.4. Interaction avec l'Executive Management

Tout Administrateur non exécutif peut contacter un Executive Manager autre qu'un Administrateur exécutif, pour autant qu'il motive ce contact par des exigences opérationnelles liées à l'exercice de son mandat dans l'intérêt d'ageas SA/NV et/ou d'Ageas. Avant tout contact de ce type, les Administrateurs non exécutifs consultent le CEO, qui informe immédiatement le Président de cette demande. En outre, les Administrateurs non exécutifs sont priés de faire preuve de discernement pour que ces contacts ne détournent pas les Executive Managers de la conduite des affaires et de leurs responsabilités de management. Toute information obtenue auprès d'Executive Managers dans ce contexte doit être communiquée immédiatement au Président et au CEO.

ageas.



## ■ CHAPITRE IV ■

### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT

#### **IV.5.5. Interaction avec les investisseurs, les médias et d'autres instances**

Les Administrateurs peuvent prendre part à des activités de communication entreprises par Ageas, à la demande du Président ou en concertation avec lui, ou encore à la demande du CEO. Les Administrateurs se doivent de défendre, tant en privé qu'en public, la position du Conseil d'Administration sur la stratégie, les politiques et les activités d'Ageas.

#### **IV.5.6. Devoir de confidentialité**

Pour faciliter une discussion ouverte dans les réunions tant du Conseil d'Administration que des Comités, les Administrateurs s'engagent à préserver la confidentialité des informations et des délibérations, dans le respect des dispositions légales en vigueur.

ageas.



# CHAPITRE V

LES COMITES CONSULTATIFS DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE -  
REGLES COMMUNES ET REGLEMENTS



### V.1. RÈGLES COMMUNES A TOUS LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### V.1.1. Rôle, Responsabilités et Autorité

Le principe général est que les comités consultatifs du Conseil d'Administration (également appelés, au présent chapitre V, « Comités du Conseil d'Administration » ou « Comités ») assurent auprès de celui-ci une fonction consultative. Ils assistent le Conseil d'Administration dans des domaines spécifiques qu'ils traitent dans le détail nécessaire, et lui adressent des recommandations. Seul le Conseil d'Administration dispose du pouvoir de décision dans les limites de ses compétences et responsabilités. Le rôle et les responsabilités de chaque comité du Conseil d'Administration sont fixés par celui-ci et décrits en détail dans le règlement concerné et dans la présente Charte. Les comités revoient leur règlement chaque année, de leur propre initiative ou à l'initiative du Conseil d'Administration, et proposent éventuellement des modifications au Conseil d'Administration. Chaque comité a le pouvoir et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats, nécessaires et proportionnels (et notamment le pouvoir de choisir, de désigner ou de révoquer le mandat de tout conseiller externe éventuel). Après chaque réunion, les comités présentent au Conseil d'Administration un rapport d'activités, leurs conclusions et leurs recommandations.

#### V.1.2. Composition

En principe, chaque Comité se compose d'Administrateurs non exécutifs (ci-après les « Membres du Comité ») et compte entre trois et cinq membres ; sauf disposition contraire dans la législation en vigueur, la majorité des Membres du Comité satisfait aux critères d'indépendance visés à l'Annexe 3. Les Présidents et autres Membres du Comité sont désignés par le Conseil d'Administration. En principe, il revoit la composition de tous les comités du Conseil d'Administration chaque année. Il peut également la revoir à l'expiration du mandat d'un Administrateur, même si sa réélection est envisagée.

La désignation des Membres des Comités se fonde sur :

- leurs compétences et leur expérience spécifiques, outre les compétences générales exigées des Membres du Conseil d'Administration ; et
- l'exigence que chaque comité dispose des compétences et de l'expérience collective nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil d'Administration n'est pas membre des Comités du Conseil d'Administration, à l'exception du CGC, qu'il préside et dont il est désigné Président. Le Président du Conseil d'Administration dispose d'une invitation permanente à assister aux réunions des autres Comités. Il est d'usage, mais il n'est pas obligatoire, que les Présidents invitent les membres de l'Executive Committee à participer aux réunions des Comités. En tant qu'invités, les membres de l'Executive Committee ne prennent pas part au vote. Ils présentent les sujets, répondent aux questions soulevées par les Membres des Comités et font toutes les observations qu'ils jugent opportunes.

Chaque comité évalue ses propres performances au moins une fois par an et en rend compte au Conseil d'Administration. A cette occasion, il passe aussi en revue les compétences requises, les éventuelles lacunes et les actions à entreprendre. En outre, il évalue la nécessité de définir formellement la liste des compétences requises de ses membres, et présente des recommandations en ce sens au Conseil d'Administration.

## ■ CHAPITRE V ■

### LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

#### V.1.3. Présidence

Il incombe au président de chaque comité du Conseil d'Administration, appuyé par le Président du Conseil d'Administration et, le cas échéant, par le CEO, de faire en sorte que le comité :

- comprenne son rôle et ses responsabilités ;
- dispose de l'information et des appuis internes ou externes nécessaires à la bonne exécution de ses tâches ;  
et
- exerce ses fonctions conformément aux présentes Règles communes et au Règlement du comité.

#### V.1.4. Réunions

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

- pour délibérer valablement, au moins la moitié des membres du Comité doivent être présents. La règle veut qu'ils assistent en personne aux réunions des comités. Le président du comité peut toutefois autoriser un ou plusieurs membres du comité à participer par téléphone ou par vidéoconférence à la réunion ;
- tout membre d'un comité peut se faire représenter par un autre membre du comité moyennant une procuration signée transmise par courrier ou par fax. Aucun membre d'un comité ne peut être porteur de plus d'une procuration ;
- les Comités fonctionnent selon le principe de la collégialité et prennent normalement leurs décisions à l'unanimité de leurs membres. S'il le désire, le président ou un autre membre du comité peut soumettre au vote une question controversée. Dans ce cas, la décision est prise à la majorité des votes émis par les Membres du Conseil d'Administration présents ou représentés. En cas d'égalité, le vote du président du comité est prépondérant ;
- chaque réunion d'un comité fait l'objet d'un procès-verbal.



## ■ CHAPITRE V ■

LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

### V.2. RÈGLEMENT DU REMUNERATION COMMITTEE

Les règles communes applicables à tous les comités du Conseil d'Administration, telles qu'énoncées ci-dessus (cf. V.1.), s'appliquent intégralement au Remuneration Committee (RC), de même que les règles spécifiques exposées ci-dessous.

#### V.2.1. Rôle

Le RC a pour mission d'aider le Conseil d'Administration dans toutes les matières relatives à la rémunération de ses membres et des membres de l'Executive Committee, du Management Committee et des fonctions de contrôle transversales. Pour assurer la cohérence dans l'ensemble du groupe, le RC fait des recommandations au Conseil d'Administration sur la transposition des principes de rémunération au niveau du groupe, dans les structures de gestion d'Ageas.

#### V.2.2. Responsabilités

Le RC formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- la politique de rémunération des Administrateurs exécutifs et non exécutifs, des Executive Managers et des Fonctions de Contrôle transversales. La procédure d'actualisation régulière de la politique de rémunération des membres de l'Executive Management intègre les recommandations émises par un cabinet international réputé de conseil en rémunérations, qui ne fournit aucun conseil à l'Executive Management ni à aucun autre manager du groupe Ageas ;
- la rémunération des membres de l'Executive Management et des Fonctions de Contrôle transversales, et sa cohérence avec la politique de rémunération ;
- les modalités contractuelles de fin de mandat convenues avec les Executive Managers et les paiements effectués à leur profit en vue de vérifier leur conformité à la politique de rémunération et leur caractère équitable à l'égard tant de la personne que de la Société ;
- les principales caractéristiques des programmes d'actions. En principe, le nombre maximum d'actions à émettre ne peut dépasser, par an, 1% des actions en circulation.

Le RC, conjointement avec le CGC, formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- les objectifs annuels et l'évaluation subséquente des performances du CEO, toujours sur la base d'une proposition du Président du Conseil d'Administration.
- les objectifs annuels et l'évaluation subséquente des performances des autres Executive Managers, sur la base d'une proposition conjointement soumise par le Président du Conseil d'Administration et le CEO.

Les autres responsabilités du RC incluent la formulation de recommandations au Conseil d'Administration sur les informations publiées concernant la politique de rémunération (présentée en annexe de la présente Charte de gouvernance d'entreprise), le rapport relatif aux rémunérations (publié dans le Rapport annuel) et le rapport d'activité du RC, qui fait partie de la Déclaration de gouvernance d'entreprise figurant dans le Rapport annuel, et en veillant au respect de toutes les obligations légales et réglementaires de publication.

ageas.



## ■ CHAPITRE V ■

### LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

#### V.2.3. Composition

Le RC comprend au moins trois Administrateurs non exécutifs indépendants (ci-après les « Membres du RC »), dont au moins un membre bénéficiant d'expérience en matière de ressources humaines. Un membre du RC au maximum peut par ailleurs être membre de l'executive management d'une autre société cotée en bourse. Les membres du RC, et son Président parmi eux, sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après concertation avec le CGC. Le RC ne peut être présidé ni par le Président du Conseil d'Administration, ni par un ancien Administrateur exécutif. Il est d'usage, mais il n'est pas obligatoire, que le Président invite les membres de l'Executive Committee, étant entendu qu'aucune personne ne peut participer aux réunions lorsque celles-ci traitent des questions concernant sa propre rémunération. Le CEO est toujours présent lorsque des sujets touchant des Executive Managers sont abordés.

#### V.2.4. Réunions

Le RC se réunit au moins trois fois par an. D'autres réunions peuvent être convoquées, si nécessaire, à la demande du Président ou, après consultation du Président, à la demande du Président du Conseil d'Administration, d'un membre du RC ou du CEO.

### V.3 RÈGLEMENT DU CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE

Les règles communes applicables à tous les comités du Conseil d'Administration, telles qu'énoncées ci-dessus, s'appliquent intégralement au Corporate Governance Committee (CGC), avec prise en compte des spécifications ci-dessous. Pour éviter toute ambiguïté, le CGC agit en qualité de « comité de nomination » tel que prévu par le principe 5.3 du Code 2009.

#### V.3.1. Rôle

Le CGC formule des recommandations au Conseil d'Administration (i) dans toutes les matières relatives à la nomination des Administrateurs, des Executive Managers et des titulaires des Fonctions de Contrôle transversales ; (ii) pour entretenir un dialogue proactif et transparent avec les actionnaires ; (iii) pour veiller à la mise en place de pratiques de gouvernance d'entreprise entièrement conformes à la législation et à la réglementation en vigueur et qui reflètent l'importance qu'attache le Conseil d'Administration à la bonne exécution de ses tâches fiduciaires, (iv) sur l'efficacité de la structure de gouvernance d'entreprise, (v) sur tous les aspects juridiques des dossiers hérités de l'ancien Fortis et (vi) sur toute question juridique soumise au CGC par le Président du Conseil d'Administration et/ou le CEO en raison de sa pertinence stratégique.

#### V.3.2 Responsabilités

Dans le cadre des nominations, réélections et révocation des membres du Conseil d'Administration, des Executive Managers et des titulaires de Fonctions de Contrôle transversales, le CGC formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- les politiques et les critères (d'indépendance, de compétence et de qualifications) qui régissent la sélection et la nomination des Administrateurs, y compris d'éventuels changements ; à cet égard, il contribue activement à ce que le Conseil d'Administration assume la responsabilité de politiques de recrutement, d'évaluation et de formation adéquates conçues, entre autres, pour faciliter ces évaluations et donc établir des règles internes appropriées pour l'évaluation de l'adéquation ;
- la nomination, la réélection ou la révocation des Administrateurs et la nomination, le renouvellement ou la révocation des Executive Managers et des Fonctions de Contrôle transversales, et plus particulièrement sur :
  - le processus de nomination ou de réélection des Administrateurs non exécutifs, lancé et conduit par le Président du Conseil d'Administration, qui propose au CGC un ou plusieurs candidats, à nommer (en respectant les principes et critères définis par le Conseil d'Administration) ou à réélire (en prenant en considération l'évaluation de sa (leur) performance). Le CGC examine la proposition du Président et adresse une recommandation au Conseil d'Administration, qui arrête alors les propositions de nomination ou de réélection à soumettre à l'Assemblée générale pour décision ;
  - le processus de réélection et de succession du Président, mené par le CGC selon une procédure déterminée en concertation avec le Président ;
  - la nomination ou la révocation des membres de l'Executive Committee. En ce qui concerne le CEO, le CGC fonde sa recommandation sur une proposition du Président du Conseil d'Administration, tandis que pour la nomination ou la révocation d'autres Executive Managers, il appuie ses recommandations sur une proposition soumise par le CEO en concertation avec le Président du Conseil d'Administration.

## ■ CHAPITRE V ■

### LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

En matière de fixation d'objectifs et d'évaluation des performances :

- le CGC fait des recommandations au Conseil d'Administration sur l'évaluation des performances des Administrateurs non exécutifs dans le cadre de leur réélection, sur proposition du Président du Conseil d'Administration ;
- le CGC, conjointement avec le RC, formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :
  - les objectifs annuels et l'évaluation subséquente des performances du CEO, toujours sur la base d'une proposition du Président du Conseil d'Administration ;
  - les objectifs annuels et l'évaluation subséquente des performances des autres Executive Managers, sur la base d'une proposition conjointement soumise par le Président du Conseil d'Administration et le CEO.
- le CGC fait des recommandations sur le processus d'auto-évaluation pour le Conseil d'Administration et les Comités du Conseil d'Administration et supervise tant sa mise en œuvre que ses conclusions ; il supervise le résultat des auto-évaluations de l'Executive Committee.

Pour ce qui concerne le dialogue avec les actionnaires, le CGC fait des recommandations au Conseil d'Administration sur les politiques qui régissent la communication entre la société et ses actionnaires conformément aux meilleures pratiques en vigueur.

Pour ce qui concerne la gouvernance d'entreprise d'Ageas, le CGC formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- la conformité des pratiques de gouvernance d'entreprise au niveau du Conseil d'Administration avec la législation et la réglementation en vigueur et s'assure qu'elles reflètent l'importance que le Conseil d'Administration attache à la bonne exécution de ses tâches fiduciaires ;
- l'évaluation de la structure de gouvernance d'entreprise d'Ageas et de la charte de gouvernance d'entreprise.

En outre, le CGC fait des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- les conflits d'intérêts des Administrateurs et étudie les exceptions ou autres actions à prendre en la matière ;
- les informations relatives à la gouvernance publiées dans le Rapport annuel et dans le rapport d'activité du CGC ;
- toute autre question de gouvernance que pourraient soumettre le Conseil d'Administration ou le Président du Conseil d'Administration.

#### **V.3.3. Composition**

Le CGC est présidé par le Président du Conseil d'Administration et se compose en outre d'au moins deux Administrateurs non exécutifs indépendants désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration. Il est d'usage, mais il n'est pas obligatoire, que le Président invite le CEO. Aucune personne ne peut participer aux réunions lorsque celles-ci traitent des questions concernant l'évaluation de sa propre performance.

#### **V.3.4. Réunions**

Le CGC se réunit au moins trois fois par an. D'autres réunions peuvent être convoquées, si nécessaire, à la demande du Président ou, après consultation du Président, à la demande de tout membre du CGC ou du CEO.

### V.4. RÈGLEMENT DE L'AUDIT COMMITTEE

Les règles communes applicables à tous les comités du Conseil d'Administration, telles qu'énoncées ci-dessus, s'appliquent intégralement à l'Audit Committee (AC), sous réserve des précisions suivantes.

#### V.4.1. Rôle

L'AC a pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses fonctions de surveillance et de suivi du contrôle interne au sens le plus large, au sein d'Ageas, et notamment du contrôle interne en matière de reporting financier.

#### V.4.2. Responsabilités

Dans le domaine de l'audit, l'AC contrôle :

- l'intégrité des états financiers et des communiqués de presse relatifs à la performance financière d'Ageas. Ceci comprend l'application cohérente des principes comptables (et des modifications y apportées) et la qualité du contrôle interne en matière de reporting financier ;
- la qualité du processus d'audit externe: l'AC supervise le travail effectué par les auditeurs externes, approuve leur plan d'audit, procède à une évaluation formelle de leurs performances au moins tous les trois ans au regard de critères définis, et adresse au Conseil d'Administration des recommandations portant sur leur désignation, sur le renouvellement de leur mandat et sur leur rémunération. L'AC vérifie également le respect par le cabinet d'auditeurs externes de la politique d'indépendance adoptée par le Conseil d'Administration, et notamment la mise en œuvre correcte de la procédure d'approbation préalable des services non-audit ;
- la qualité du processus d'audit interne: l'AC supervise les travaux du département Audit Services d'Ageas et approuve le plan d'audit annuel, y compris les audits thématiques, le périmètre et le budget d'audit. Tous les cinq ans au moins, l'AC organise une évaluation externe de qualité et approuve la nomination ou la révocation de l'Auditeur général ;
- la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne en général, et du système de gestion des risques en particulier ;
- les procédures de contrôle de conformité aux législations, aux réglementations et aux politiques d'Ageas. Régulièrement, l'AC passe aussi en revue l'efficacité de ses politiques, et approuve la nomination ou la révocation du Compliance Officer ;
- la politique de la société en matière de planification fiscale, et la mise en application de technologies de l'information et de communication ;
- le financement de la société ;
- la conformité aux recommandations et aux observations des auditeurs internes et externes ;
- l'efficacité de la gouvernance de l'AC, et en particulier le contrôle de la mise en œuvre ainsi que l'examen périodique des règles présidant à la création, la composition et au fonctionnement des comités d'audit au niveau des entreprises opérationnelles d'Ageas, en prenant en compte les législations et réglementations spécifiques applicables aux entités concernées, ainsi que leurs relations avec l'AC.
- les aspects financiers des dossiers hérités de l'ancien Fortis.

En outre, l'AC fait des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- tout autre sujet lié à l'audit qu'il juge utile ;
- toute mission liée au contrôle interne, à l'audit interne ou externe, que le Conseil d'Administration ou le Président du Conseil d'Administration pourrait lui assigner ;
- les informations relatives au contrôle interne ainsi qu'aux activités de l'AC publiées dans le Rapport annuel.

## ■ CHAPITRE V ■

### LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

#### V.4.3. Composition

L'AC comprend une majorité d'Administrateurs non exécutifs indépendants (ci-après les « Membres de l'AC »). Un des membres de l'AC, au minimum, doit disposer d'une expertise suffisante en finance ou en audit.

Le Président et les deux autres Membres de l'AC sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après consultation du CGC. L'AC ne peut être présidé ni par le Président du Conseil d'Administration, ni par un ancien Administrateur exécutif (en ce compris un ancien CEO), par un ancien cadre supérieur, ni par un ancien Administrateur exécutif ou cadre supérieur d'une entité d'Ageas. Il est d'usage, mais il n'est pas obligatoire, que le Président invite les membres de l'Executive Committee. De même, l'Auditeur général assiste à l'intégralité des réunions de l'AC. Une fois par an au moins, l'AC se réunit en l'absence de l'Executive Committee.

#### V.4.4. Réunions

L'AC se réunit au moins quatre fois par an. D'autres réunions peuvent être convoquées, si nécessaire, à la demande du Président ou, après consultation du Président, à la demande du Président du Conseil d'Administration, d'un membre de l'AC, du CEO, de l'Auditeur général, du Compliance Officer ou de l'auditeur externe.

### V.5. RÈGLEMENT DU RISK & CAPITAL COMMITTEE

Les règles communes applicables à tous les comités du Conseil d'Administration d'Ageas, telles qu'énoncées ci-dessus, s'appliquent intégralement au Risk & Capital Committee (RCC) sous réserve des précisions suivantes.

#### V.5.1. Rôle

Le rôle du RCC est d'assister le Conseil d'Administration dans la compréhension de toutes les problématiques liées au risque et au capital, de formuler des recommandations sur ces problématiques, et en particulier (i) la définition, la supervision et le contrôle du profil de risque d'Ageas, par comparaison à l'objectif d'appétence au risque fixé par le Conseil d'Administration, (ii) l'adéquation de l'affectation du capital, et (iii) tous les aspects financiers des dossiers hérités de l'ancien Fortis.

#### V.5.2. Responsabilités

**Dans le domaine du risque**, le RCC informe le Conseil d'Administration et lui soumet des recommandations sur :

- la définition et le niveau d'appétence au risque du groupe ;
- le niveau des risques auxquels Ageas est exposé, tant les risques stratégiques que les risques d'investissement, d'assurance et opérationnels, comme définis dans la taxonomie des risques d'Ageas, et les modalités de mesure et de gestion au sien d'Ageas. Ces recommandations se fondent sur les rapports fournis par ou via le CRO ;
- les processus d'évaluation et de gestion des risques, y compris l'évaluation annuelle par le CRO sur l'ensemble du risque d'entreprise et les initiatives prises par le management pour contrôler ces expositions ;
- le cadre de gouvernance du risque au sein d'Ageas, y compris la structure organisationnelle de la fonction de gestion des risques et ses principales procédures ;
- l'allocation des actifs stratégiques et la mise en place effective des mécanismes de contrôle appropriés ;
- le processus et le reporting ORSA (Own Risk and Solvency Assessment), effectués annuellement.

**Dans le domaine du capital**, le RCC informe le Conseil d'Administration et lui soumet des recommandations sur :

- le niveau de capital de chacune des entités d'Ageas et d'Ageas globalement, ainsi que sur le niveau de solvabilité d'Ageas ;
- l'incidence sur la solvabilité et l'affectation du capital des grands projets stratégiques envisagés, y compris les fusions, alliances, acquisitions et cessions.

**En outre**, le RCC formule des recommandations au Conseil d'Administration sur :

- d'autres sujets liés au risque et au capital, lorsque le RCC le juge approprié ;
- tout autre sujet lié au risque et à la gestion du capital à la demande du Conseil d'Administration ou de son Président ;
- les informations sur le risque d'exploitation, la gestion des risques et la gestion du capital, ainsi que sur les activités du RCC, publiées dans le Rapport annuel.

Pour accomplir ces tâches, le RCC a accès à toutes les informations sur les risques et le capital qu'il souhaite obtenir.

## ■ CHAPITRE V ■

### LES COMITÉS CONSULTATIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ – RÈGLES COMMUNES ET RÈGLEMENTS

#### V.5.3. Composition

Le RCC comprend au moins trois Administrateurs non exécutifs (ci-après les « Membres du RCC »), dont deux au moins sont indépendants. Le Président et les autres membres du RCC sont désignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Président du Conseil d'Administration, après consultation du CGC. Il est d'usage, mais pas obligatoire, que le Président invite les membres de l'Executive Committee.

#### V.5.4. Réunions

Le RCC se réunit au moins quatre fois par an. D'autres réunions peuvent être convoquées, si nécessaire, à la demande du Président ou, après consultation du Président, à la demande du Président du Conseil d'Administration, de tout membre du RCC ou du CEO.



# CHAPITRE VI

L'EXECUTIVE MANAGEMENT - REGLEMENT



## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

#### INTRODUCTION

L'Executive Management se compose de l'Executive Committee visé dans les Statuts et du Management Committee.

Le rôle de l'Executive management consiste à gérer Ageas conformément aux valeurs, aux stratégies, aux politiques, plans et budgets approuvés par le Conseil d'Administration.

Dans l'exercice de ce rôle, l'Executive Management est responsable, avec les conseils d'administration et les executive management des diverses entités d'Ageas, chacun dans le cadre de leurs fonctions respectives, de la conformité à la législation et à la réglementation en vigueur, et en particulier du respect du cadre juridique et réglementaire qui s'impose à chaque société d'Ageas.

ageas.



## ■ CHAPITRE VI ■

L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

### VI.1. L'EXECUTIVE COMMITTEE

#### VI.1.1. Responsabilités et Pouvoirs

Conformément à la Loi, le Conseil d'Administration a attribué à l'Executive Committee toutes ses compétences et tous ses pouvoirs de gestion à l'exception des compétences, pouvoirs, responsabilités, rôles et missions décrits au chapitre IV, section IV.1.

En particulier, sans préjudice du paragraphe précédent et de tout avis qu'il peut demander aux autres Executive Managers, l'Executive Committee est responsable des activités suivantes et en rend compte au Conseil d'Administration :

1. élaborer à l'intention du Conseil d'Administration des propositions relatives à la stratégie générale et au développement des secteurs opérationnels d'Ageas. Cette responsabilité comporte notamment les aspects suivants :
  - analyse des stratégies, des plans d'activités et des budgets pluriannuels présentés par les secteurs opérationnels (Belgique, Royaume-Uni, Europe continentale et Asie) et de ceux qui relèvent du Compte général, en vue d'élaborer un plan et un budget à l'échelle d'Ageas pour proposition, discussion et approbation par le Conseil d'Administration ;
  - présentation au Conseil d'Administration de recommandations, en vue de leur approbation par ce dernier conformément à la section 1.2 du chapitre IV, dans l'objectif éventuel de la conclusion, du réexamen ou de la cessation de toute alliance, spin-off, fusion, acquisition ou cession, impliquant un engagement de la société ou portant sur un montant excédant EUR 25 millions ;
2. élaborer des propositions de politiques à l'échelle d'Ageas, à soumettre pour approbation au Conseil d'Administration. Dans ce contexte, l'Executive Committee élabore des propositions de politique sur les questions suivantes :
  - la gestion financière, à savoir la stratégie de financement, la politique de dividende, les questions de solvabilité ;
  - la gestion des risques, par ex. l'appétence aux risques ;
  - les règles de conduite, par ex. les politiques relatives aux investissements privés, les principes de bonne conduite des affaires, etc. ;
  - toute autre matière pour laquelle le Conseil d'Administration ou l'Executive Committee juge que le Conseil d'Administration aurait à arrêter une politique ;

ageas.



## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

3. assurer le leadership et la gestion générale d'Ageas dans le cadre des stratégies et des cadres réglementaires édictés par le Conseil d'Administration. En l'occurrence, l'Executive Committee :
  - élabore et met en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux règlements dans tous les domaines que l'Executive Committee estime pertinents pour Ageas dans sa totalité ou pour un de ses éléments ;
  - approuve ou décide de la conclusion, du réexamen ou de la cessation de toute alliance, spin-off, fusion, acquisition ou cession, selon le cas, moyennant l'accord préalable du Conseil d'Administration conformément au chapitre IV, section 1.1. ;
  - pilote l'activité au quotidien en vue d'assurer la mise en commun optimale des meilleures pratiques et des expériences (en matière opérationnelle, de développement de produits, de ventes, de marketing,...), l'exploitation des synergies là où cela s'impose, l'harmonisation des structures et des coûts et une exploitation aussi efficiente que possible de manière à développer une activité d'assurance de haute qualité au meilleur coût ;
  - contrôle la performance d'Ageas dans son ensemble et des secteurs opérationnels en particulier, par comparaison aux objectifs stratégiques, plans et budgets approuvés par le Conseil d'Administration ;
  - contrôle les principales constatations communiquées par la fonction et par les comités de gestion des risques, et assure le suivi de leurs recommandations ;
  - prépare et publie en temps utile les états financiers d'Ageas ainsi que tous autres rapports externes et informations destinées aux investisseurs, de nature financière ou non, à l'échelle du groupe ;
  - met en œuvre les systèmes indispensables de contrôle interne au sein d'Ageas dans le cadre des directives approuvées par le Conseil d'Administration et contrôle leur efficacité ;
  - supervise les principales fonctions de support et leur reporting dans des domaines touchant aux ressources humaines, aux questions d'ordre juridique, de conformité, de fiscalité ;
4. organiser les mesures de contrôle interne et de gestion des risques. En l'occurrence, l'Executive Committee veille à :
  - déterminer annuellement les objectifs de contrôle interne ;
  - mettre en place un système adéquat de gestion des risques, portant notamment sur la structure globale de gouvernance des risques et sur le reporting ;
  - produire en temps utile un rapport financier fiable, présentant notamment un processus budgétaire et de clôture comptable efficace ;
  - la mise en place de fonctions adéquates d'audit interne et de compliance ;
5. assurer la meilleure communication possible avec toutes les parties prenantes externes. En l'occurrence, l'Executive Committee :
  - suit de près et participe directement, si nécessaire, aux activités des départements Communications et Relations Investisseurs ;
  - prépare les Assemblées générales (sans préjudice du droit du Conseil d'Administration de convoquer des Assemblées générales et d'approuver les rapports spéciaux du Conseil d'Administration à soumettre aux Assemblées générales) ;
  - supervise les relations avec les autorités de tutelle concernées, chacune dans son domaine de compétence comme décrit dans le Chapitre VII, et y participe directement selon les nécessités ;
6. assurer le contrôle et la gestion des dossiers hérités du passé.

## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

#### **VI.1.2. Autorité**

Sans préjudice de ses pouvoirs propres, le Conseil d'Administration investit l'Executive Committee de tous les pouvoirs nécessaires et suffisants pour exercer correctement ses responsabilités dans le cadre plus général de la stratégie et des politiques décidées par le Conseil d'Administration. Sans préjudice de l'article 15(b)(4) des Statuts d'ageas SA/NV, l'Executive Committee est responsable vis-à-vis du Conseil d'Administration de tous les aspects qui lui sont confiés par le Conseil d'Administration.

Dans la mesure où les activités énumérées à la section VI.1.1 concernent la Politique générale d'ageas SA/NV et/ou d'Ageas, pour toute autre question liée aux compétences du Conseil d'Administration conformément à la Loi et/ou aux Statuts, il convient d'interpréter la compétence de l'Executive Committee comme la compétence de formuler des propositions ou des recommandations, d'assister le Conseil d'Administration ou d'appliquer les décisions prises par le Conseil d'Administration.

#### **VI.1.3. Composition, structure et organisation**

##### **VI.1.3.1. Composition et nomination des membres**

L'Executive Committee se compose du CEO et d'autres Administrateurs désignés par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration nomme les membres de l'Executive Committee, à l'exception du CEO, sur la base d'une proposition formulée par le CEO en concertation avec le Président du Conseil d'Administration et appuyée par le CGC.

Le fonctionnement de l'Executive Committee est collégial, même s'il se compose de membres exerçant des fonctions de management distinctes. Dans sa structure actuelle, l'Executive Committee comprend en outre le CFO, responsable du département Finance, le CRO, dont la responsabilité englobe les départements Risk, Legal, Compliance et Support Functions (actuellement Human Resources, Facility et IT), et le COO chargé de la réalisation des objectifs et du partage des connaissances au sein du Groupe.

##### **VI.1.3.2. Organisation**

Le CEO préside l'Executive Committee et en assure l'organisation et le bon fonctionnement. En principe, l'Executive Committee se réunit toutes les semaines. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à tout moment à la demande du CEO ou de deux membres de l'Executive Committee. Les réunions sont présidées par le CEO ou, en son absence, par le CFO. Un procès-verbal est établi pour chaque réunion de l'Executive Committee.

##### **VI.1.3.3. Décisions**

Pour que l'Executive Committee délibère valablement, au moins la moitié de ses membres doivent être présents ou représentés.

Les décisions de l'Executive Committee sont prises par consensus entre ses membres. Si nécessaire, le CEO soumet au vote, de sa propre initiative ou à la demande d'un autre membre de l'Executive Committee, toute question controversée. Dans ce cas, la majorité est prise à la majorité des votes émis par tous les membres présents ou représentés. En cas d'égalité, le vote du CEO est prépondérant.

## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

#### **VI.1.4. Rémunération et évaluation de la performance**

##### **VI.1.4.1. Rémunération**

Le Conseil d'Administration décide de la rémunération des membres de l'Executive Committee sur recommandation du RC. En concertation avec le Président du Conseil d'Administration, le CEO formule des propositions à l'intention du RC. Ces propositions sont élaborées en conformité avec la Politique de rémunération décrite en Annexe 4.

##### **VI.1.4.2. Évaluation de la performance**

L'Executive Committee procède régulièrement à l'examen et à l'évaluation de sa propre performance en tant qu'organe d'entreprise. Le CEO examine les conclusions de cette évaluation avec le Président du Conseil d'Administration qui en rend compte, si nécessaire, avec le CEO, au Conseil d'Administration.

Quant à l'évaluation des performances individuelles, lors d'une réunion conjointe, le CGC et le RC arrêtent chaque année les objectifs des membres de l'Executive Committee pour l'exercice à venir, sur la base de propositions formulées par le CEO en concertation avec le Président du Conseil d'Administration, et évalue leurs performances des douze mois écoulés, également sur la base de propositions formulées par le CEO en concertation avec le Président. Cette évaluation de performance fait partie intégrante de la procédure de planification de la succession de l'Executive Committee et des autres Executive Managers ainsi que de la procédure de détermination de la partie variable de leur rémunération.

#### **VI.1.5. Règles de conduite**

Les règles de conduite énoncées ci-dessus dans le Règlement du Conseil d'Administration sous les articles IV.5.1. (Applicabilité des principes généraux de conduite chez Ageas), III.5.2. (Contrats de prestation de services) et IV.5.3. (Conflits d'intérêts) s'appliquent mutatis mutandis aux membres de l'Executive Committee. Les membres de l'Executive Committee ne sont pas autorisés à assumer des fonctions d'administrateur, exécutif ou non, auprès d'une société extérieure à Ageas, sauf autorisation expresse du Conseil d'Administration.

### VI.2. MANAGEMENT COMMITTEE

#### VI.2.1. Responsabilités

Un Management Committee chargé de conseiller l'Executive Committee a été créé. L'Executive Committee doit débattre en détail des questions suivantes et solliciter à leur propos l'avis préalable du Management Committee :

1. les questions liées à la stratégie d'entreprise et au développement des affaires d'Ageas. Il s'agit notamment de ce qui suit :
  - analyse des stratégies, des plans d'activités et des budgets pluriannuels soumis par les secteurs opérationnels (Belgique, Royaume-Uni, Europe continentale et Asie) et de ceux relevant du Compte général, en vue d'élaborer un plan et un budget à l'échelle d'Ageas pour proposition, discussion et approbation par le Conseil d'Administration ;
  - présentation au Conseil d'Administration de recommandations visant à la conclusion, au réexamen ou à la cessation de toute alliance, spin-off, fusion, acquisition ou cession, impliquant un engagement de la société ou portant sur un montant excédant EUR 25 millions ;
2. les questions liées aux politiques élaborées à l'échelle d'Ageas, à soumettre pour approbation au Conseil d'Administration, notamment :
  - la gestion financière, à savoir la stratégie de financement, les questions de solvabilité, à l'exclusion de la politique de dividende ;
  - la gestion des risques, par ex. l'appétence aux risques ;
  - les règles de conduite, par ex. les politiques relatives aux investissements privés, les principes de bonne conduite des affaires, etc. ;
  - toute autre matière pour laquelle le Conseil d'Administration ou l'Executive Committee juge que le Conseil d'Administration aurait à arrêter une politique ;
3. les questions liées au leadership et à la direction générale d'Ageas dans le cadre des stratégies et des cadres réglementaires édictés par le Conseil d'Administration :
  - la conclusion, le réexamen ou la cessation de toute alliance, spin-off, fusion, acquisition ou cession, qui ne relève pas exclusivement du Conseil d'Administration ;
  - le pilotage de l'activité en vue d'assurer la mise en commun optimale des meilleures pratiques et des expériences (en matière opérationnelle, de développement de produits, de ventes, de marketing,...), à l'exploitation des synergies là où cela s'impose, à harmoniser les structures et les coûts et à organiser une exploitation aussi efficiente que possible de manière à développer une activité d'assurance de qualité élevée au meilleur coût ;
  - le contrôle de la performance d'Ageas dans son ensemble et des secteurs opérationnels en particulier, par comparaison aux objectifs stratégiques, plans et budgets tels qu'approuvés par le Conseil d'Administration ;
  - le contrôle des principales constatations communiquées par la fonction et par les comités de gestion des risques ainsi que d'audit interne et externe et le suivi de leurs recommandations ;
  - la préparation et la publication, en temps utile, des états financiers d'Ageas ainsi que de tous autres rapports et informations investisseurs externes, financiers ou non, à l'échelle du groupe ;
  - la mise en œuvre des systèmes indispensables de contrôle interne au sein d'Ageas conformément aux directives approuvées par le Conseil d'Administration et le contrôle de leur efficacité.

## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

Ainsi que toutes les autres matières, selon les exigences de l'Executive Committee. Le Management Committee veille donc à ce que :

- toutes les décisions et les propositions formulées par l'Executive Committee à l'intention du Conseil d'Administration prennent en compte les besoins des secteurs opérationnels ;
- chacun des membres du Management Committee s'engage à mettre en œuvre et à exécuter les décisions du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee.

#### **VI.2.2. Autorité**

Les membres du Management Committee rendent compte à l'Executive Committee ; ils exercent leurs tâches en conformité avec la stratégie d'ensemble élaborée par le Conseil d'Administration et selon les orientations données par l'Executive Committee. L'autorité et les pouvoirs du Management Committee sont partagés par ses membres.

#### **VI.2.3. Composition, structure et organisation**

##### **VI.2.3.1. Composition et nomination des membres**

Le Management Committee se compose du CEO, des autres membres de l'Executive Committee et de tous les autres dirigeants que le Conseil d'Administration pourrait nommer, sur la base d'une proposition formulée par le CEO en concertation avec le Président du Conseil d'Administration et appuyée par le CGC. Actuellement, le Management Committee se compose du CEO, des autres membres de l'Executive Committee, des CEO des quatre secteurs opérationnels, et du Risk Officer.

Le fonctionnement du Management Committee est collégial, sous la présidence du CEO.

##### **VI.2.3.2. Organisation**

Le CEO préside le Management Committee et en assure l'organisation et le bon fonctionnement. En principe, le Management Committee se réunit deux fois par mois. Des réunions supplémentaires peuvent être convoquées à tout moment à la demande du CEO ou de deux membres du Management Committee. Pour que le Management Committee délibère valablement, au moins la moitié de ses membres doivent être présents ou représentés. Les réunions sont présidées par le CEO ou, en son absence, par le CFO. Un procès-verbal est établi pour chaque réunion du Management Committee.



## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

#### **VI.2.4. Rémunération et évaluation de la performance**

##### **VI.2.4.1. Rémunération**

Le Conseil d'Administration décide de la rémunération des membres du Management Committee sur recommandation du RC. En concertation avec le Président du Conseil d'Administration, le CEO formule des propositions à l'intention du RC. Ces propositions sont élaborées en conformité avec la Politique de rémunération décrite à l'Annexe 4.

##### **VI.2.4.2. Évaluation de la performance**

Le Management Committee procède régulièrement à l'examen et à l'évaluation de sa propre performance en tant que groupe. Le CEO, en tant que porte-parole du Management Committee, examine les conclusions de cette évaluation avec le Président du Conseil d'Administration qui en rend compte, si nécessaire, avec le CEO, au Conseil d'Administration.

Quant à l'évaluation des performances individuelles, le CGC et le RC, lors d'une réunion conjointe, déterminent chaque année les objectifs des membres du Management Committee pour l'exercice à venir, sur la base de propositions formulées par le CEO en concertation avec le Président du Conseil d'Administration. Le CEO évalue leur performance des douze mois écoulés en concertation avec le Président et informe le CGC et le RC. Cette évaluation de performance fait partie intégrante de la procédure de planification de la succession de membres du Senior Management ainsi que de la procédure de détermination de la partie variable de leur rémunération.

#### **VI.2.5. Règles de conduite**

Les règles de conduite énoncées ci-dessus dans le Règlement du Conseil d'Administration sous les articles IV.5.1. (Applicabilité des principes généraux de conduite chez Ageas), III.5.2. (Contrats de prestation de services) et IV.5.3. (Conflits d'intérêts) s'appliquent mutatis mutandis aux membres du Management Committee. Les membres du Management Committee ne sont pas autorisés à assumer des fonctions d'administrateur, exécutif ou non, auprès d'une société cotée extérieure à Ageas, sauf autorisation expresse du Conseil d'Administration.

## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

## VI.3. LE CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)

### VI.3.1. Responsabilités

Le CEO préside l'Executive Committee et le Management Committee et est le porte-parole de l'Executive Committee ainsi que des autres Executive Managers au sein du Conseil d'Administration pour toutes les matières relevant de l'Executive Committee et/ou des autres Executive Managers.

Il soumet au Conseil d'Administration (ou aux comités du Conseil d'Administration) les propositions de l'Executive Committee et rend compte régulièrement au Conseil d'Administration des activités des Executive Managers.

En tant que plus haut dirigeant d'Ageas, le CEO est également le principal porte-parole d'Ageas à l'égard du monde extérieur. Il personnifie et communique clairement les valeurs d'Ageas. Ainsi, il donne le ton et, par son comportement, inspire la conduite des cadres et de chacun des membres du personnel d'Ageas.

Enfin, il assure la gestion journalière de la société, et exerce tous les autres pouvoirs que le Conseil d'Administration décide de lui confier dans des matières spécifiques.

### VI.3.2. Autorité

Sans préjudice de ses propres pouvoirs et prérogatives, le Conseil d'Administration confère au CEO l'autorité nécessaire et suffisante au bon exercice de ses pouvoirs et responsabilités. Le CEO rend compte au Conseil d'Administration de la manière dont il s'en acquitte.

La société est dûment représentée par le CEO, agissant seul, pour toute matière relevant de la gestion journalière ainsi que dans les limites de tout mandat spécial conféré par le Conseil d'Administration. Le CEO est habilité à déléguer tout pouvoir spécifique qui lui est attribué.

### VI.3.3. Nomination et durée des mandats

#### VI.3.3.1. Nomination

L'Assemblée générale élit comme Administrateur la personne proposée comme CEO par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration propose cette nomination en se fondant sur une recommandation du CGC (voir V.2.2.).

#### VI.3.3.2 Durée des mandats

Pour les Administrateurs exécutifs, la limite d'âge est l'âge légal de la retraite.

## ■ CHAPITRE VI ■

### L'EXECUTIVE MANAGEMENT – RÈGLEMENT

#### **VI.3.4. Rémunération et évaluation de la performance**

##### **VI.3.4.1. Rémunération**

Le Conseil d'Administration décide de la rémunération du CEO, sur la base de recommandations formulées par le RC, conformément à la Politique de rémunération décrite en Annexe 4.

##### **VI.3.4.2. Évaluation de la performance**

Chaque année, lors d'une réunion conjointe, le CGC et le RC arrêtent les objectifs du CEO pour l'exercice à venir et évaluent sa performance pour l'année précédente. Cette évaluation de performance s'effectue dans le cadre de la procédure relative à la détermination de la partie de sa rémunération annuelle liée à la performance.

# CHAPITRE VII

LE CONTROLE EXTERNE



## ■ CHAPITRE VII ■

### LE CONTÔLE EXTERNE

#### VII.1. LE CONTROLE REGLEMENTAIRE

Le cadre réglementaire dans lequel opère Ageas est fondé sur le statut d'Ageas en tant que groupe d'assurance et sur le statut d'ageas SA/NV en qualité de société cotée.

##### VII.1.1. Contrôle prudentiel d'Ageas

En tant que prestataires de services d'assurance, toutes les compagnies d'assurance au sein d'Ageas sont soumises au contrôle prudentiel des autorités nationales de contrôle des assurances dans le pays de leur domicile.

Ageas est également soumis à la surveillance complémentaire prescrite par la directive de l'UE sur la surveillance complémentaire des sociétés holding d'assurance. Cette surveillance complémentaire porte sur des domaines tels que la structure de l'actionnariat de la société, l'honorabilité des administrateurs et du management, la structure organisationnelle d'Ageas, sa politique d'investissement, la concentration des risques et les activités intragroupe.

La surveillance complémentaire est exercée par les autorités compétentes de l'État membre dans lequel l'entreprise d'assurance a obtenu l'agrément officiel. Lorsque des entreprises d'assurance agréées dans deux États membres ou plus ont pour entreprise mère la même société holding d'assurance, les autorités compétentes des États membres concernés peuvent se mettre d'accord pour que soit désignée celle d'entre elles qui sera chargée d'exercer la surveillance complémentaire.

En pratique, Ageas est soumis au contrôle prudentiel de la BNB.

##### VII.1.2. Contrôle d'ageas SA/NV en tant qu'émetteur de titres cotés

En tant qu'émetteur de titres cotés, la société est soumise, en matière de cotation, aux obligations imposées par NYSE Euronext et au contrôle de la FSMA.

##### VII.1.3. Contrôle du respect de l'intégrité des marchés

Sur chacun de ses marchés, Ageas est soumis à des contrôles sur la qualité de ses produits et services et sur leur conformité aux codes déontologiques et professionnels. Ce contrôle relève de la FSMA en Belgique. Des autorités locales remplissent ce même rôle dans d'autres pays.

ageas.



## ■ CHAPITRE VII ■

### LE CONTÔLE EXTERNE

## VII.2. LES AUDITEURS EXTERNES

### VII.2.1. Mandats d'Audit externe

KPMG Réviseurs d'Entreprises/Bedrijfsrevisoren sont les auditeurs d'ageas SA/NV. L'Assemblée générale nomme ou renouvelle le mandat des auditeurs tous les trois ans. Les auditeurs sont responsables de l'examen des états financiers d'ageas SA/NV. Ils effectuent des contrôles sur les états financiers intermédiaires trimestriels, semestriels et annuels. Pour toutes ses sociétés opérationnelles dans le monde, Ageas a pour politique de désigner KPMG comme auditeur externe.

Outre leur mission, les auditeurs externes des sociétés opérationnelles en assurance assument souvent un rôle complémentaire dans le cadre du contrôle prudentiel. Ainsi, en Belgique, le système réglementaire impose aux auditeurs externes d'AG Insurance SA/NV d'être agréés et contrôlés par la BNB. Ils rendent régulièrement des comptes à la BNB et peuvent accomplir des missions spéciales à sa demande.

### VII.2.2. Reporting des Auditeurs externes

Les auditeurs externes font directement rapport à l'AC. Ils assistent, en principe, à l'intégralité de chaque réunion de l'AC. En outre, les auditeurs externes peuvent avoir un contact direct avec le Président du Conseil d'Administration ou avec le président de l'AC, en dehors des réunions formelles du Conseil d'Administration ou de l'AC. Chaque trimestre, à la suite de leur examen trimestriel, les auditeurs externes rédigent un rapport contenant les commentaires qu'ils désirent porter à l'attention de l'AC. Ce rapport peut traiter d'une vaste gamme de sujets, comme, par exemple, l'application de principes comptables, les lacunes dans le contrôle interne des sociétés d'Ageas, les modifications législatives susceptibles d'affecter Ageas, etc. L'AC discute ce rapport et le transmet au Conseil d'Administration pour information et commentaires.

### VII.2.3. Contrôle des Auditeurs externes

L'AC contrôle les performances et l'indépendance de l'Auditeur externe pour le compte du Conseil d'Administration. La qualité des prestations de l'Auditeur externe est évaluée au moins tous les trois ans.

En matière d'indépendance, les Auditeurs externes sont tenus de se conformer aux législations et règlements locaux ainsi qu'aux normes internationales d'audit. De plus, ils doivent se conformer à la Politique relative à l'indépendance des sociétés d'audit externe, qui prévoit entre autres le changement tous les sept ans de l'Audit Partner, une procédure stricte pour l'approbation des services non-audit fournis par les auditeurs externes et un reporting annuel sur tous les aspects relatifs à leur indépendance. L'AC contrôle le respect de cette politique (voir Annexe 7).

# ANNEXES

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



## ■ ANNEXES ■

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

# ANNEXES

- Annexe 1      Glossaire
- Annexe 2      Le profil du conseil d'administration
- Annexe 3      Les contraintes d'indépendance du Conseil d'Administration
- Annexe 4      Politique de rémunération des Membres du Conseil d'administration et de l'Executive Committee
- Annexe 5      Principes de bonne conduite des affaires
- Annexe 6      Politique en matière d'investissements privés
- Annexe 7      Politique relative à l'indépendance du cabinet d'audit externe
- Annexe 8      Le Groupe en qualité d'investisseur institutionnel
- Annexe 9      Politique en matière de conflits d'intérêts
- Annexe 10     Politique anti-corruption
- Annexe 11     Compétence et honorabilité (*Fit and Proper*)

ageas.



CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



## ■ ANNEXES ■

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### ANNEXE 1

## GLOSSAIRE

---

AC (Audit Committee)	Le comité visé au chapitre V, section 4.
Administrateur	Un membre du Conseil d'Administration
Administrateur exécutif	Tout membre du Conseil d'Administration qui est également membre de l'Executive Committee.
Administrateur non exécutif	Un Administrateur autre qu'un Administrateur exécutif
ADR	American Depositary Receipt (voir programme ADR)
Ageas	Le groupe de sociétés composé d'ageas SA/NV et de toutes ses filiales, étant entendu que dans la mesure où la présente définition implique des filiales sous contrôle conjoint (au sens de l'article 9 du Code belge des sociétés), toute référence dans la présente Charte à toute action politique concernant Ageas doit être comprise compte tenu de la spécificité de ce contrôle conjoint.
Assemblée générale	L'assemblée générale (ordinaire, spéciale ou extraordinaire au sens du Code belge des sociétés) des actionnaires de la Société.
Audit Services	Le département d'audit interne de la société
Auditeur général	Le mandataire qui dirige les services d'audit de la Société en tant que fonction de contrôle indépendante.
CEO (Chief Executive Officer)	Le Membre de l'Executive Committee au sens du Chapitre VI, Section 3 de la présente Charte.
CFO (Chief Financial Officer)	Le Membre de l'Executive Committee désigné à ce poste.
CGC	Le Corporate Governance Committee au sens du Chapitre V, Section 3 de la présente Charte.
Charte	La présente Charte de gouvernance d'entreprise telle qu'amendée de temps à autre.
Code 2009	Le Code belge de gouvernance d'entreprise publié le 12 mars 2009 par la Commission Corporate Governance, présidée à l'époque par M. Herman Daems. Ce code remplace la version antérieure adoptée en 2004. Il est désigné comme code de référence par l'article 1 <sup>er</sup> de l'Arrêté royal du 6 juin 2010. Le texte du code 2009 est disponible pour téléchargement à l'adresse <a href="http://www.corporategovernancecommittee.be">www.corporategovernancecommittee.be</a> .
Comités consultatif du Conseil d'Administration ou	
Comités	Tout comité créé par le Conseil d'Administration ayant une mission consultative. Au moment de l'adoption de la présente Charte, les Comités consultatifs du Conseil d'Administration sont : le Remuneration Committee (RC), le Corporate Governance Committee (CGC), un Audit Committee (AC) et un Risk & Capital Committee (RCC). Toute référence à un Comité du Conseil d'Administration ou à un Comité vise uniquement un Comité consultatif du Conseil d'Administration.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Compliance Officer	La personne chargée de gérer et de superviser le respect par Ageas de la législation et de la réglementation ainsi que des Principes de bonne conduite d'Ageas, en tant que fonction de contrôle indépendante.
Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration de la société.
Contrôle/contrôler	Au sens des articles 5 à 9 du Code belge des sociétés, même en référence à une société qui n'a pas été constituée en droit belge.
COO (Chief Operating Officer)	Le Membre de l'Executive Committee désigné à ce poste.
CRO (Chief Risk Officer)	Le Membre de l'Executive Committee désigné à ce poste.
Executive Committee	Le comité de direction créé par le Conseil d'Administration conformément à la Loi, composé du Chief Executive Officer (CEO), du Chief Financial Officer (CFO), du Chief Risk Officer (CRO) et du Chief Operating Officer (COO).
Executive Management	Le CEO, l'Executive Committee et le Management Committee.
Executive Managers	Membre de l'Executive Management.
Filiale	Toute société contrôlée de façon directe ou indirecte par ageas SA/NV.
Fonctions de contrôle transversales	La fonction Compliance, la fonction Audit, la fonction Gestion des risques et la fonction Actuariat
GRO (Group Risk Officer)	L'Executive Manager chargé de la gestion des risques au niveau du groupe.
Groupe	Ageas.
Loi	La Loi du relative au contrôle des entreprises d'assurance telle qu'en vigueur au moment de l'adoption de la présente Charte.
Management Committee	Le comité composé des membres de l'Executive Committee, du COO du Group Risk Officer, et des CEO des quatre secteurs opérationnels.
Membre du Comité	Tout membre d'un Comité consultatif du Conseil d'Administration.
Membre du Management Committee	Tout membre du Management Committee autre que les membres de l'Executive Committee.
Membres de l'Executive Committee	Tout membre de l'Executive Committee.
Membres de l'Executive Management	Un manager membre de l'Executive Committee ou du Management Committee.
Politique générale	La politique générale d'Ageas telle que définie par le Conseil d'Administration.
Président	Toute personne désignée à la présidence d'un Comité consultatif du Conseil d'Administration.
Président du Conseil d'Administration	Le Président du Conseil d'Administration au sens du Chapitre IV, Section 3 de la présente Charte.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Principes de bonne conduite des affaires chez Ageas	Le code qui décrit les normes régissant les relations entre les collaborateurs d'Ageas et les actionnaires, les clients, les collègues et le public.
Programme ADR	Un programme grâce auquel les investisseurs américains peuvent investir dans des sociétés non américaines et négocier leurs actions aux États-Unis et en dollars américains.
Rapport annuel	Le rapport annuel de la Société, qui contient différentes informations pertinentes et/ou obligatoires, y compris un message du Président et du CEO aux actionnaires, le rapport du Conseil d'Administration, les états financiers consolidés d'Ageas et les comptes annuels abrégés d'ageas SA/NV.
RC (Remuneration Committee)	Le comité visé au chapitre V, section 2 de la présente Charte.
RCC (Risk and Capital Committee)	Le comité visé au chapitre V, section 5 de la présente Charte.
Règles communes	Les règles communes à tous les Comités du Conseil d'Administration visés au chapitre V de la présente Charte.
Secrétaire de la Société	Le secrétaire de la Société au sens du Chapitre IV, Section 4.3 de la présente Charte.
Secteur opérationnel	Une région géographique où Ageas est actif, et notamment, au moment de l'adoption de cette Charte, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Europe Continentale et l'Asie.
Société	ageas SA/NV.
Statuts	Les Statuts de la Société.
Vice-Président	Le Vice-Président du Conseil d'Administration.

ageas.



## ANNEXE 2

# LE PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Les Membres du Conseil d'Administration sont issus de différents milieux professionnels et allient la diversité de leurs expériences et de leurs compétences à une réputation d'intégrité. Ils ont tous déjà exercé de hautes responsabilités et démontré leurs capacités de jugement et de réflexion dans la conduite d'une entreprise.

Dans sa recherche de candidats administrateurs, le Conseil d'Administration souscrit explicitement à l'objectif de diversité au sein du Conseil d'Administration, que ce soit en termes d'âge, d'égalité des sexes, d'expertise ou d'expérience.

Lorsqu'il propose de nouveaux membres en vue de leur nomination par l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration prendra en compte le potentiel contributif du candidat en termes de connaissances, d'expérience et de compétence dans un ou plusieurs des domaines cités ci-dessous, en fonction des besoins du Conseil d'Administration au moment de la désignation :

- comptabilité: habitude de la lecture et de l'interprétation d'états financiers d'institutions financières, connaissance des normes comptables internationales, en particulier dans leur application au secteur des produits et des services financiers, connaissance des techniques et procédures de comptabilité et de consolidation, ainsi que de la comptabilité des fusions et des acquisitions ;
- assurance : expérience étoffée et maîtrise approfondie du secteur des assurances, qu'il s'agisse des questions techniques (notamment la connaissance des risques inhérents aux activités d'assurance et des techniques utilisées pour leur gestion) ou des principaux segments de clientèle d'Ageas ;
- relations publiques : habitude des forums publics et politiques susceptibles d'influencer les affaires en général, ou le secteur financier en particulier ;
- dimension internationale : expérience internationale, acquise à l'occasion de périodes courtes ou prolongées de formation ou d'emploi hors du Benelux, ou par l'exercice de fonctions de haut niveau au Benelux impliquant d'intenses contacts professionnels internationaux ;
- gestion et organisation : expérience de la gestion d'une grande entreprise active tant sur les marchés nationaux qu'internationaux ; compréhension approfondie des pratiques d'excellence en matière de gestion et de développement des organisations, mais aussi de leur application dans un environnement d'affaires complexe et en rapide mutation ;
- gestion de crise : aptitude et disponibilité à accomplir des missions pendant des périodes de crise courtes ou prolongées ;
- qualités de leadership : compétences et capacités de conception et d'affinement d'une vision stratégique par la conceptualisation des tendances fondamentales, l'encouragement au dialogue de haute qualité, l'engagement et la persévérance associés cependant à un regard critique et constructif sur les schémas établis et la vision du groupe.

ANNEXE 3

## LES CONTRAINTES D'INDEPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Tout Administrateur, exécutif ou non, se doit de :

- poursuivre exclusivement l'objectif général du Conseil d'Administration d'Ageas, à savoir maintenir une activité performante d'assurance ;
- conserver en toutes circonstances son indépendance de jugement, de décision et d'action ; et
- exprimer clairement sa préoccupation et, le cas échéant, faire acter son opposition s'il estime qu'une proposition soumise au Conseil d'Administration est contraire aux intérêts d'Ageas.

Le Conseil d'Administration entend disposer en son sein d'une majorité d'Administrateurs correspondant aux critères d'indépendance suivants:

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

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2° de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie), ou entrant dans l'une des catégories 1) à 8) ci-dessus, et, ce, en ce qui concerne le point 2), depuis au moins trois ans après la date à laquelle le membre de la famille concerné a terminé son dernier mandat.

ageas.



**ANNEXE 4 REM :**

## **POLITIQUE DE REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE L'EXECUTIVE COMMITTEE**

---

Lorsqu'il a élaboré la nouvelle politique de rémunération des Membres du Conseil d'Administration et des membres de l'Executive Committee, le Conseil d'Administration a pris la responsabilité de concevoir un système sur-mesure, à la fois adapté à la performance d'Ageas et à celle de ses cadres supérieurs et employés. Lors de cette élaboration, le Conseil a admis qu'une attention particulière ne devait pas seulement être accordée aux primes liées à la performance mais également aux valeurs sociales et à la stratégie d'Ageas, à la qualité et à la durabilité de son activité et à son profil de risque.

La politique de rémunération est en application depuis le 1er janvier 2010 ; elle a été mise à jour régulièrement depuis lors.

### **4.1. LA REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La rémunération des Administrateurs est déterminée par le Conseil d'Administration et approuvée par l'Assemblée générale. Des propositions détaillées relatives à la rémunération des Administrateurs non exécutifs sont formulées par le RC, sur la base de l'avis d'experts externes. Les niveaux et la structure de rémunération des Administrateurs non exécutifs sont déterminés en fonction de leurs responsabilités générales et spécifiques et des pratiques répandues sur le marché. La rémunération des Administrateurs non exécutifs inclut à la fois une rémunération de base normale pour leur participation au Conseil et des jetons de présence pour leur participation aux réunions des comités du Conseil. Les Administrateurs non exécutifs ne bénéficient ni d'une prime annuelle, ni d'options sur actions et n'ont pas de droits à la pension. Les Administrateurs non exécutifs peuvent également percevoir une rémunération auprès des filiales dans lesquelles ils exercent un mandat d'administrateur. Cette rémunération est publiée dans le Rapport annuel. Les Administrateurs non exécutifs n'ont droit à aucune indemnité de départ. La rémunération des Administrateurs exécutifs est exclusivement liée à leurs fonctions exécutives.

## 4.2. POLITIQUE DE REMUNERATION DES MEMBRES DE L'EXECUTIVE COMMITTEE

La rémunération des membres de l'Executive Committee d'Ageas est déterminée par le Conseil d'Administration, sur la recommandation du RC, et présentée dans le Rapport du RC, qui est soumis pour approbation à l'Assemblée générale des Actionnaires. Les niveaux et la structure de rémunération des membres de l'Executive Committee sont analysés sur une base annuelle. A l'initiative du RC, le positionnement compétitif d'Ageas en termes de rémunération est régulièrement examiné et fait l'objet de discussion avec une des meilleures entreprises internationales de consultants en matière de rémunération et d'avantages, qui ne fournit aucun service de rémunération ou d'avantages au management exécutif ou à d'autres personnes au sein de l'organisation Ageas.

La rémunération des membres de l'Executive Committee a été élaborée pour :

- veiller à la capacité de l'organisation d'attirer, motiver et retenir constamment des cadres supérieurs de talent dans un marché international ;
- promouvoir l'atteinte d'objectifs de performance ambitieux et la croissance durable à long terme afin de faire concorder les intérêts des cadres supérieurs et des actionnaires à court, moyen et long terme ;
- encourager, reconnaître et récompenser à la fois les efforts individuels et la bonne performance d'équipe.

L'enveloppe de rémunération des membres de l'Executive Committee reflète un concept de rémunération globale intégrée, combinant les éléments principaux de la rémunération suivants : rémunération de base, prime annuelle (bonus lié à la performance à court terme), intéressement à long terme, pension et avantages complémentaires.

L'objectif est d'aligner les niveaux globaux de rémunération sur les pratiques de rémunération du marché pertinent, en calibrant les différents éléments de rémunération. Le marché de référence pertinent pris en compte est le marché de référence du BEL20 (hors AB Inbev) et le marché pertinent de l'assurance européen sur la base d'un groupe de sociétés comparables.

Les éléments de rémunération variables sont limités à un maximum. Une partie de l'enveloppe globale de rémunération des membres de l'Executive Committee est composée d'une rémunération variable et est dès lors « rémunération à risques ». Cette partie de la rémunération devrait, en cas d'atteinte des objectifs fixés, représenter 50% de la rémunération de base pour ce qui est de la prime liée à la performance à court terme et 45% pour ce qui est de l'intéressement à long terme. Les montants maximaux de la rémunération variable sont contrôlés par le RC et peuvent être ajustés lorsque l'évolution du cadre réglementaire l'exige.

L'enveloppe de rémunération globale fait partie du contrat conclu avec le membre l'Executive Committee, qui contient également certaines caractéristiques importantes, telles que, notamment, une limite en terme d'âge, des modalités de rupture et d'autres clauses diverses telles que des clauses de confidentialité et d'exclusivité.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Depuis le 1er janvier 2010, les contrats prévoient pour les membres de l'Executive Committee une indemnité de préavis maximale équivalente à 12 mois de salaire de base et de prime annuelle (rémunération globale en espèces), en cas de rupture sans cause. Dans certaines circonstances spécifiques, une indemnité de préavis plus élevée peut être accordée (à concurrence d'un maximum de 18 mois de salaire de base et de prime annuelle), sur la recommandation du RC, par exemple en cas d'ancienneté excédant 20 ans, en cas de problèmes liés à la santé ou pour d'autres raisons à déterminer par le RC. Des clauses de non concurrence auxquelles sont liées des compensations financières peuvent être prévues.

#### **Rémunération de base**

Les niveaux de rémunération de base sont déterminés par fonction exécutive pour le top management et visent à rémunérer les membres de l'Executive Committee pour les responsabilités liées à leur fonction et leur panel de compétences particulières. Ces niveaux prennent en considération les rémunérations généralement offertes sur le marché pour des types de fonctions équivalentes et font l'objet d'adaptations annuelles. Il n'existe cependant aucun mécanisme d'ajustement automatique.

#### **Prime annuelle (prime à court terme)**

La prime annuelle a été mise en place pour encourager, reconnaître et récompenser les importants efforts individuels fournis par les membres de l'Executive Committee ainsi que leur bonne performance en tant que chef ou membre d'équipe au sein de l'Executive Committee.

La prime annuelle est fonction de la performance réelle du membre de l'Executive Committee, évaluée sur la base de critères de performance prédéterminés, les « Key Performance Indicators » (KPI).

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En cas d'atteinte des objectifs, le membre de l'Executive Committee se voit octroyer une prime annuelle égale à 50% de sa rémunération de base. En cas de dépassement des objectifs, le membre de l'Executive Committee se voit octroyer une prime annuelle pouvant aller jusqu'à 100% de sa rémunération de base. La prime annuelle peut dès lors représenter de 0% à 100% du salaire de base.

Niveau de mesure de performance du membre de l'Executive Committee	Importance relative des KPI
Performance opérationnelle « Corporate » (objectifs du groupe, quantitatifs et qualitatifs)	70%
Performance individuelle (objectifs personnels liés à des responsabilités ou une fonction)	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

La performance opérationnelle est mesurée sur la base de « Key Performance Indicators » déterminés par le Conseil. Les objectifs de performance au niveau du groupe et au niveau des sociétés opérationnelles sont fixés par le Conseil sur une base annuelle, compte tenu des différents budgets. Les KPI qui sont déterminés par le Conseil rassemblent des critères reflétant la croissance des bénéfices nets, le rendement sur fonds propres (ROE), le coût et les volumes de capital requis, les risques présumés dans la conduite de l'activité, les niveaux de coûts et la création de valeur.

La prime annuelle est payée en espèces mais le paiement est étalé sur 3 ans. La portion de la prime annuelle gagnée lors de l'année N à payer la première année ne peut dépasser 50% du montant total octroyé. Une partie importante de la prime est reportée à un an et est payée l'année N+2 moyennant une performance soutenue durant les années N et N+1. Une dernière partie est reportée à deux ans et est payée l'année N+3, à nouveau moyennant une performance soutenue durant les années N à N+2 (inclusive). Les parties reportées de la prime annuelle restent dès lors à risques.

Les bonus versés devront être remboursés en cas de fraude ou de déclaration inexacte significative.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### Intéressement à long terme

Le plan d'intéressement à long terme (LTI – Long term incentive) a été élaboré pour :

- encourager et soutenir la création de valeur pour les actionnaires et pour veiller à ce que les membres de l'Executive Committee participent aux succès et aux échecs de la société, tout comme les actionnaires ;
- donner l'opportunité aux membres de l'Executive Committee de recevoir, dans leur enveloppe salariale globale, des rémunérations compétitives, liées à la performance, résultant de la performance soutenue du groupe sur une longue période ; et
- permettre à l'organisation de surpasser un groupe de sociétés dans le même secteur sur le marché et tenir également compte du potentiel de croissance des actions ageas SA/NV.

Pour chaque membre de l'Executive Committee, le Conseil détermine la valeur maximale de l'intéressement à long terme à concurrence de maximum 90% de la rémunération annuelle de base. L'intéressement à long terme est payé exclusivement sous la forme d'actions de performance. Ces actions sont des actions ordinaires et ne peuvent être vendues qu'après le 31 décembre de la cinquième année suivant la fin de l'année dont la performance est évaluée. Toute restriction à la vente des actions définitivement acquises est toutefois levée six mois après que la relation professionnelle entre Ageas et le membre de l'Executive Committee a pris fin.

Les actions sont qualifiées d'actions de « performance » eu égard au fait que leur octroi dépend de la performance de l'action d'ageas SA/NV et leur acquisition de la performance opérationnelle d'ageas SA/NV sur une période de 3 ans et demi, afin de tenir compte d'une certaine durabilité. Leur acquisition présuppose en outre que le membre de l'Executive Committee ait été employé par Ageas durant toute la période de référence. Au moment de l'acquisition, le membre de l'Executive Committee sera autorisé à vendre un maximum de 50% de ces actions dans les 10 jours de l'acquisition, afin de financer toutes charges fiscales liées à leur octroi.

Le nombre d'actions de performance attribuées en vertu du plan d'intéressement à long terme est fixé chaque année sur la base des caractéristiques clés suivantes :

- octroi initial: l'octroi est déterminé en fonction du résultat de la performance commerciale d'Ageas au cours de l'exercice précédent et de la grille suivante :

Ageas Performance commerciale	% de l'octroi	Executive Committee (45 % de l'objectif)
<3	Aucun octroi	-
3	50 % de l'objectif	22,5 % du salaire de base
4	100 % de l'objectif	45 % du salaire de base
5	150 % de l'objectif	67,5 % du salaire de base
6 ou 7	200 % de l'objectif	90 % du salaire de base

- Le nombre d'actions de l'octroi initial est obtenu en divisant la valeur de l'octroi initial fixée par le Conseil par la valeur de l'action ageas SA/NV au moment de l'octroi. Le nombre maximum d'actions de l'octroi initial ne peut jamais dépasser le pourcentage maximum (90%) de la rémunération annuelle de base.
- 
- l'intéressement à long terme est alloué sous la forme d'actions de performance et son acquisition est

ageas.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

subordonnée à la continuation de la relation professionnelle : l'intéressement à long terme relatif à l'année N ne sera pas acquis avant l'année N+4, moyennant une performance soutenue durant la période de quatre ans, et sera ajusté comme exposé ci-dessous.

- Pour le plan d'intéressement à long terme (plans lancés avant 2017), le nombre final d'actions à attribuer (à juin N+4) sera calculé comme le nombre d'actions initialement octroyées multiplié par le ratio du classement TSR de la période courant du 1/1/N au 31/12/N+3 sur le classement TSR de l'année N (TSR ou taux de rentabilité total de l'action).
- Pour le plan d'intéressement à long terme (plan de 2017), le nombre d'actions octroyées sera ajusté selon le classement du TSR d'Ageas dans un groupe de sociétés comparables au cours de la période écoulée modifié des facteurs suivants :

Centile du classement du TSR sur 3 ans	Attribution en %
≥ 75 %	200 %
≥60 %-<75 %	150 %
≥40 %-< 60%	100 %
≥25 %-<40 %	50 %
<25 %	0 %

- Le nombre total d'actions attribuées ne dépassera jamais 90 % de la rémunération de base. (plafond absolu).
- dans la structure de la prime annuelle et de l'intéressement à long terme, l'alignement de la performance, du risque et de la rémunération a été pris en compte, en incorporant des éléments de risk management et de contrôle dans la structure de ces intéressements :
  - dans la prime annuelle : par le choix des KPIs (en ce compris les caractéristiques de ces KPIs ajustées des risques et des coûts de capital), l'élément de report et l'exigence de performance durable dans les deux ans suivant l'année de performance ;
  - dans l'intéressement à long terme : par le mécanisme d'acquisition différée, combiné à la performance durable durant la période précédant l'acquisition - ce qui signifie que l'acquisition d'actions de performance à la fin de la période de 3 ans et demi ne dépend pas uniquement de la relation professionnelle continue qu'a le membre de l'Executive Committee avec Ageas mais aussi de la performance durable du membre de l' Executive Committee pendant toute la période précédant l'acquisition effective des actions - et par la période de blocage obligatoire des actions durant 5 ans, qui assure un alignement clair entre les intérêts des membres de l'Executive Committee et ceux des actionnaires d'Ageas. Par conséquent, tout risque excessif qui serait pris serait reflété, en fin de compte, dans le prix de l'action.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Pouvoir discrétionnaire**

Le Conseil d'Administration a le pouvoir discrétionnaire d'ajuster les éléments de la rémunération variable (prime annuelle et intéressement à long terme), à la hausse ou à la baisse, dans les cas où la mise en œuvre de la Politique de Rémunération aurait des effets non voulus ou non désirés.

#### **Pension et autres éléments de rémunération**

Les membres de l'Executive Committee bénéficient des plans de pensions d'Ageas. Ces plans sont conformes aux pratiques de marché prédominantes dans l'environnement géographique d'Ageas. Il s'agit de plans à contributions définies pour les membres de l'Executive Committee. Ils prévoient des pensions de retraite et de pré- et post-retraite ou des forfaits équivalents. D'autres avantages, tels que des couvertures médicales ou d'assurance, sont octroyés, conformément aux pratiques compétitives du marché dans lequel le membre est employé.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Adoption de la Politique de Rémunération**

La politique de rémunération décrite ci-dessus remplace la politique de rémunération précédente et a été approuvée et adoptée par l'Assemblée générale des Actionnaires.

En ce qui concerne les managers qui ne sont pas membres de l'Executive Committee, le Conseil a décidé d'adopter les mêmes principes que ceux appliqués aux membres de l'Executive Committee ; ces principes étant toutefois adaptés mutatis mutandis selon les législations et pratiques des marchés locaux. Un intéressement à long terme peut uniquement être envisagé pour les membres du Management Committee.

Le Conseil a le pouvoir d'amender la politique de rémunération, de la manière qu'il juge appropriée, sur la base des recommandations faites par le RC, et en accord avec les prérogatives des Assemblées générales des Actionnaires.

ANNEXE 5

## PRINCIPES DE BONNE CONDUITE DES AFFAIRES

---

### 5.1. TABLE DES MATIERES

- Introduction aux principes de bonne conduite
- Principes de bonne conduite des affaires chez Ageas :
  - relations avec nos actionnaires ;
  - relations avec nos clients ;
  - relations internes à l'entreprise ;
  - relations avec les intermédiaires ;
  - relations avec notre tissu social ;
  - remarques finales.

Ce document interne d'Ageas s'applique au personnel d'Ageas dans le monde entier et vise à fixer des normes minimales de bonne conduite des affaires.

### 5.2. INTRODUCTION AUX PRINCIPES DE BONNE CONDUITE

#### **Sauvegarder notre réputation**

Les principes de bonne conduite d'Ageas visent à garantir notre réputation de partenaire commercial fiable, fidèle à ses valeurs essentielles. Ces principes sont destinés à nous éclairer dans nos actes et dans nos décisions ; ils reflètent la mentalité et l'attitude attendues de chacun au sein de l'entreprise.

#### **Une application à l'échelon local**

Les principes de bonne conduite des affaires s'adressent à tous les collaborateurs d'Ageas à travers le monde. Il importe que chaque employé d'Ageas y adhère. Seule leur mise en application permettra d'atteindre le niveau d'excellence qu'Ageas ambitionne. La portée de ces principes est générale ; ils décrivent une norme minimale.

Il va de soi que chaque société d'Ageas se doit de respecter également les normes et réglementations plus strictes ou plus précises en vigueur dans le pays où elle opère.

#### **Tenir nos promesses**

Il nous faut demeurer constamment fidèles à nos promesses, en restant des partenaires solides et fiables offrant des solutions flexibles à nos clients. Le public nous juge bien davantage d'après nos actes que d'après nos promesses. C'est pour cela que l'intégrité la plus rigoureuse est attendue de chacun d'entre nous.

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### Questions et dialogue interne

Face à un cas particulier, chacun peut éprouver un doute quant à l'interprétation des principes de bonne conduite des affaires. Il doit alors pouvoir consulter un collègue s'il le souhaite. Ageas a mis en place des structures et des procédures pour répondre aux questions que pose au quotidien la mise en application des principes. La première étape consiste à en débattre avec sa hiérarchie directe. En outre, Ageas a désigné des responsables chargés d'encourager l'application des principes de bonne conduite (Compliance Officers, responsables des Ressources Humaines ou Médiateurs). Ils ont l'autorité et les capacités requises pour fournir l'aide nécessaire. Tout collaborateur d'Ageas désireux de formuler à propos des principes une question ou une remarque de portée générale susceptible de s'appliquer à d'autres situations actuelles ou futures, doit pouvoir lancer un débat interne à l'échelle du groupe.

### 5.3. PRINCIPES DE BONNE CONDUITE DES AFFAIRES

#### 5.3.1. Relations avec nos actionnaires

##### Valeur ajoutée

Notre objectif consiste à fournir aux actionnaires d'ageas SA/NV une valeur économique durable.

##### Gouvernance d'entreprise

Nous souscrivons aux principes de gouvernance d'entreprise et nous les appliquons. Nous mettons tout en œuvre pour créer une organisation efficace et claire, avec une répartition adéquate entre les responsabilités d'exécution et de contrôle. Nous procurons à nos actionnaires les informations dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions d'investissement et exercer leurs droits, et notamment des informations financières et d'autres informations stratégiques pertinentes. Nous fixons des objectifs financiers clairs et nous les communiquons à nos actionnaires.

##### Égalité de traitement

Nous respectons l'égalité de traitement entre nos actionnaires.

#### 5.3.2. Relations avec nos clients

##### Traitement juste et équitable de nos clients

Ageas tient à ce que ses clients soient traités de manière juste et équitable. Le traitement juste et équitable des clients (TCF ou *Treating Customer Fairly*) est au cœur de la culture d'entreprise d'Ageas. À cet égard, une politique établit le cadre du traitement juste et équitable des clients et détermine l'ensemble des normes minimales visant à garantir des solutions équitables à la clientèle.

##### Des solutions novatrices pour notre clientèle

Nous nous efforçons de trouver des solutions spécifiques, adaptées aux besoins de nos clients en vue de les aider à préserver et à améliorer leur bien-être financier.

ageas.





## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Une communication humaine, franche et honnête avec nos clients**

La communication avec nos clients se caractérise par sa franchise et son honnêteté. Nous ne leur conseillons que des produits et services adaptés à leurs besoins et à leurs ressources. Cela signifie que nous tentons d'appréhender ces besoins et ces ressources au mieux. Nous fournissons aux clients l'information qui leur permettra de prendre une décision judicieuse. Nos annonces publicitaires et nos autres matériels de marketing contiennent des informations pertinentes et compréhensibles et ne suscitent aucun espoir injustifié.

#### **Dissiper tout mécontentement**

Être à l'écoute de notre clientèle signifie aussi écouter nos clients mécontents. Si une réclamation nous parvient, nous mettons immédiatement tout en œuvre pour remédier au mécontentement et éviter toute répétition de cette réclamation.

#### **Confidentialité des informations relatives à la clientèle**

Nous traitons avec la plus grande discrétion les informations relatives à nos clients. Nous n'utilisons ces informations et nous ne les communiquons à des tiers que pour fournir aux clients les services qu'ils attendent de nous ou en vue d'autres objectifs clairement définis. Nous ne les utiliserons ou ne les divulguerons pour aucun autre motif, sauf si la loi ou la réglementation l'impose. Nous nous devons de respecter tant la lettre que l'esprit des législations et réglementations relatives à la protection de la vie privée.

#### **Une tarification transparente**

A tout moment, nous affichons le prix de nos produits et services à l'intention de nos clients, clairement et sans détour. Nous n'offrons à nos clients ou à leurs représentants, dans le but de conclure des opérations, aucun avantage personnel, cadeau, divertissement ou service que nous ne serions pas en mesure d'accepter nous-mêmes en vertu des présents principes (voir ci-dessous « Cloisonnement des intérêts professionnels et privés »). Nos documents commerciaux reflètent rigoureusement tous les frais, taux et autres modalités que nous appliquons à nos produits et services, ce que peuvent vérifier les responsables qui voudraient les inspecter.

#### **Acceptation de clients**

Nous faisons grand cas de notre réputation impeccable de compagnie d'assurances digne de confiance. C'est pourquoi nous refusons d'entrer en relation avec des personnes ou des organisations impliquées dans des activités illégales ou contraires à l'éthique, ou encore suspectées de l'être. L'acceptation de nouveaux clients s'effectue avec toutes les précautions voulues. Nous protégeons notre organisation contre les abus causés par des organisations ou des individus criminels. Nous adhérons tant à la lettre qu'à l'esprit des législations et réglementations en matière de blanchiment d'argent. En outre, nous menons à cet égard une politique active de lutte anti-fraude et anti-blanchiment.

ageas.



### 5.3.3. Relations internes à l'entreprise

#### **Respect, franchise et esprit de collaboration**

Les valeurs clés d'Ageas s'appliquent tant aux relations entre l'entreprise et ses collaborateurs qu'aux relations entre collègues. Elles se doivent d'être empreintes de respect, de franchise et d'esprit de collaboration. Nos relations entre collègues se caractérisent notamment par la mise en commun de notre savoir et par l'échange d'expériences sur les règles de l'art dans notre profession.

#### **Des conditions de travail motivantes**

Ageas se veut un employeur de confiance, et stimulant, pour ceux de ses collaborateurs qui font un effort réel de contribution à ses valeurs, ses objectifs et ses réalisations. La culture et la structure d'Ageas visent à renforcer l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise. Ageas propose des conditions de travail qui motivent ses collaborateurs à atteindre les plus hautes performances.

Il ne s'agit pas seulement d'octroyer une rémunération adéquate, mais également de favoriser l'épanouissement personnel de chacun par des formations mais aussi par l'attention portée à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ageas propose toujours un environnement professionnel sûr et sain. Ageas encourage tous ses collaborateurs à exercer leurs droits en matière de participation. Les organes légaux de représentation des collaborateurs (tels que les conseils d'entreprise et les syndicats) jouent un rôle important dans le dialogue ouvert et direct qu'Ageas souhaite entretenir.

#### **Dignité humaine**

Au sein de l'organisation, chaque personne doit être traitée avec dignité et respect. Ageas ne tolère aucune forme de discrimination, et en particulier celle qui se fonde sur des caractéristiques personnelles telles que le sexe, la race, la religion, les opinions politiques, les préférences sexuelles ou les aptitudes physiques, ni aucune forme de harcèlement.

#### **Confidentialité des informations relatives aux collaborateurs**

Ageas traite avec la plus haute confidentialité les informations personnelles relatives à ses collaborateurs. Ageas ne communique jamais ces informations à des tiers, sauf dans un but clairement et préalablement défini ou si la loi ou la réglementation l'impose. Il va de soi qu'Ageas respecte tant la lettre que l'esprit des législations et des règlements sur la protection de la vie privée.

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Utilisation d'informations confidentielles relatives à Ageas ou à des tiers et opérations privées**

Toute information privilégiée ou confidentielle relative à Ageas ou à une tierce partie ne peut être utilisée que dans le seul but pour lequel elle a été fournie, et uniquement par des collaborateurs dûment habilités. Ils ne tenteront pas d'en tirer des avantages personnels et s'efforceront même d'éviter à tout moment de créer jusqu'à l'apparence d'un usage abusif. Ils ne communiqueront ces informations à d'autres personnes que si l'exécution correcte de leur tâche l'exige. Le paragraphe précédent signifie également qu'Ageas récuse tout délit d'initié. En d'autres termes, nous nous abstenons d'investir à titre privé dans des opérations à propos desquelles nous possédons des informations susceptibles d'influencer les cours et qui ne sont pas accessibles au public. De même, nous nous abstenons de donner à des tiers quelque conseil que ce soit sur de telles opérations.

#### **Cloisonnement des intérêts professionnels et privés**

Nous veillons à établir une séparation rigoureuse entre intérêts professionnels et intérêts privés. Il convient d'éviter les conflits entre intérêts professionnels et intérêts privés, et même jusqu'à l'apparence de tels conflits. Des conflits d'intérêts peuvent survenir de différentes manières. Citons comme exemple le cas où nous participerions au nom d'Ageas à des négociations portant sur une relation contractuelle avec une entreprise dans laquelle notre intérêt personnel dépasserait le niveau d'un investissement normal. D'autres situations peuvent occasionner un conflit d'intérêts. Par exemple, lorsque nous acceptons un avantage personnel susceptible d'influencer le jugement que nous portons au nom d'Ageas, ou de nous amener à agir autrement que si nous n'en avions pas bénéficié, ou encore de nuire, d'une manière ou d'une autre, à la réputation d'Ageas. Quels sont ces avantages ? Il peut s'agir de paiements, de cadeaux, de spectacles, de services, de prêts ou de promesses d'avantages futurs. Ageas autorise l'acceptation de témoignages de courtoisie propres au monde des affaires, tels que des cadeaux de valeur insignifiante ou des divertissements sociaux usuels, tant qu'elle ne risque pas d'influencer notre jugement ou de modifier notre comportement, comme décrit ci-dessus.

Nous n'utiliserons les biens et les relations d'Ageas qu'à des fins professionnelles et jamais à notre avantage personnel. Toute information confidentielle relative à Ageas et à laquelle nous pourrions avoir accès, lui appartient. De même, nous respectons scrupuleusement les droits de tiers et notamment les droits d'auteur et de reproduction sur les logiciels.

#### **Autres activités professionnelles**

Toute activité professionnelle, rémunérée ou non, et qui ne serait pas visée par le contrat de travail conclu avec Ageas, est soumise à l'accord écrit préalable d'Ageas.

ageas.



### 5.3.4. Relations avec les intermédiaires

#### **Coresponsabilité**

Les présents principes s'appliquent également aux relations qu'Ageas entretient avec ses intermédiaires (les courtiers et, au sens large, les personnes et les organisations qui, sans être employées par Ageas, utilisent sa marque ou vendent ses produits et services). Les intermédiaires peuvent attendre de la part d'Ageas une rémunération équitable et une assistance professionnelle. De son côté, Ageas exige d'eux un comportement conforme à ses principes de bonne conduite des affaires et une participation responsable à l'édification et à la préservation de sa réputation.

#### **Sélection**

Cette coresponsabilité amène Ageas à sélectionner ses intermédiaires avec une grande rigueur. Ageas a pour politique de mettre fin à ses relations avec des intermédiaires qui ne respectent pas ses principes.

### 5.3.5. Relations avec notre tissu social

#### **Notre tissu social**

Ageas fait partie intégrante de la communauté au sein de laquelle il est implanté. C'est grâce aux infrastructures économiques, juridiques et sociales de ce tissu social qu'Ageas est en mesure d'exercer ses activités. L'entreprise bénéficie de ces infrastructures en même temps qu'elle contribue à leur existence. Ageas a mérité le droit d'exercer ses activités d'assurance. En même temps, Ageas a pleinement conscience que participer au tissu social engendre également des responsabilités. Ageas y participe donc en veillant à son développement durable. Ageas encourage ses collaborateurs à participer activement à leur environnement social, à titre bénévole par exemple.

#### **Respect des droits de l'homme**

Ageas est convaincu que le respect des droits de l'homme, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de l'ONU de 1948, est une condition essentielle à la pérennité de toute société humaine. Ageas applique ces principes de respect des droits de l'homme dans ses relations avec ses collaborateurs. Ageas a pleinement conscience de sa responsabilité à encourager l'application de ces droits là où il est en mesure, en tant qu'entreprise privée, d'apporter une contribution significative dans ce sens.

#### **Gouvernements et autorités de contrôle**

Les relations qu'Ageas entretient avec les représentants des gouvernements des pays au sein desquels il opère, et notamment les autorités de contrôle, sont basées sur le respect, le professionnalisme et la confiance. Ageas ne tolère aucune forme de corruption.

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Concurrence loyale**

Ageas s'efforce d'être le prestataire de services d'assurance préféré de ses clients. C'est en offrant des produits et services adéquats et en agissant conformément à ses valeurs, qu'Ageas établira sa position et sa réputation dans les marchés extrêmement compétitifs où il opère. Ageas s'abstient de toute pratique déloyale à l'égard de ses clients, de ses concurrents ou des marchés.

#### **Souci de l'environnement**

Ageas a pleinement conscience de la nécessité de protéger l'environnement. Ageas gère avec rigueur son utilisation des ressources naturelles, telles que l'énergie et l'eau, et pratique une gestion réfléchie des déchets.

#### **Remarques finales**

La réputation d'Ageas en tant que partenaire fiable est un actif essentiel. Ageas entend préserver et développer cet actif par une conduite impeccable. Ageas attend de tous ses collaborateurs, à tous les niveaux, une adhésion sans réserve à la lettre et à l'esprit de ces principes de bonne conduite des affaires. Ageas attend également de ses cadres un comportement exemplaire et une attitude active de motivation de leurs subordonnés visant à une observance permanente de ces principes. Toute négligence ou violation de celles-ci amènera Ageas à prendre les mesures qui s'imposent.

ageas.



ANNEXE 6

## POLITIQUE EN MATIERE D'INVESTISSEMENTS PRIVES

---

Le présent document décrit la politique d'Ageas en matière d'investissements<sup>6</sup> privés effectués par les membres de son Conseil d'Administration, les membres de l'Executive Committee, les cadres ou le personnel, telle qu'elle a été approuvée par le Conseil d'Administration.

Le présent document tend à imposer des normes minimales applicables à l'ensemble des implantations et des filiales d'Ageas dans le monde, pour autant que la législation locale ne s'y oppose pas. Ces normes sont traduites en règles et procédures détaillées qui s'appliquent soit (a) à des (groupes spécifiques de) cadres ou d'employés, soit (b) à des entités juridiques spécifiques. Ageas s'engage à prendre les mesures nécessaires pour contrôler l'application de la politique, des règles et des procédures mentionnées ci-dessus.

### Principe 1

Chaque Administrateur, cadre ou salarié d'Ageas peut effectuer des placements à titre privé en titres quelconques, pour autant que ces placements :

- ne soient pas - et ne puissent en aucune manière être - perçus comme liés à des informations privilégiées, quelle que puisse en être la source. Il convient de noter que ce principe s'applique tant aux instruments financiers émis par ageas SA/NV qu'à ceux émis par d'autres institutions ;
- ne soient pas - et ne puissent en aucune manière être - perçus comme liés à des transactions sur instruments financiers effectuées par ou à l'intermédiaire d'une société d'Ageas. Ainsi, il est interdit de conclure des transactions privées après ou avant un ordre d'investissement émanant d'ageas SA/NV et dont un Administrateur, un cadre ou un employé a connaissance ;
- ne soient pas, et ne paraissent pas être, constitutifs de conflit entre des intérêts professionnels et des intérêts privés ;
- ne puissent pas être perçus comme une transaction excessive ou hautement spéculative, ni considérés comme une manipulation du marché ;
- ne portent pas sur un instrument financier désigné par le Conseil d'Administration ou par le Compliance Officer comme un instrument dans lequel tout investissement privé est interdit.

---

6 L'acquisition ou l'aliénation, ou toute tentative d'acquisition ou d'aliénation, d'instruments financiers visés par cette information, que ce soit pour compte propre ou pour le compte de tiers, par voie directe ou indirecte.

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### Principe 2

Tout Administrateur, cadre ou employé s'abstient :

- de communiquer à des tiers des informations privilégiées - quelle qu'en soit la source professionnelle, et qu'elle porte sur une société Ageas ou sur un tiers ; et/ou
- de recommander à tout tiers quelconque de s'engager dans des transactions d'investissement privé en se basant sur de telles informations ; sauf si cette communication d'information ou cette recommandation est nécessaire à la bonne exécution de ses obligations professionnelles.

Les mêmes interdictions s'appliquent à toute situation dont on peut raisonnablement supposer qu'elle crée une apparence d'existence d'informations privilégiées.

#### Principe 3

Sous réserve du principe n°1, des éventuelles restrictions ou obligations supplémentaires imposées par le Compliance Officer et des « périodes fermées » ou « périodes interdites » pendant lesquelles les transactions privées en instruments financiers d'ageas SA/NV, y compris en titres émis par des filiales à 100%, sont interdites, les Administrateurs, les cadres ou les employés d'Ageas sont autorisés à effectuer des investissements privés en titres ageas SA/NV. Leur détention de titres d'ageas SA/NV doit constituer un investissement à long terme.

#### Principe 4

Ageas met en œuvre et assure le suivi des procédures de notification des transactions sur instruments financiers imposés par la législation (ou la réglementation en vigueur ou les meilleures pratiques) de chaque pays dans lequel Ageas est actif. Ageas a mis en place une fonction « Compliance » qui favorise et contrôle l'application des principes décrits ci-dessus.

ageas.



ANNEXE 7

## POLITIQUE RELATIVE A L'INDEPENDANCE DU CABINET D'AUDIT EXTERNE

---

Le présent document décrit la politique d'Ageas en matière d'indépendance du cabinet d'audit externe approuvé par le Conseil d'Administration d'Ageas sur recommandation de l'AC. Chaque année, l'AC d'Ageas évalue de manière formelle l'indépendance de son cabinet d'audit externe, documente sa position et soumet son rapport au Conseil d'Administration. À cette occasion, l'AC d'Ageas peut également recommander au Conseil d'Administration toute modification de politique qu'il juge opportune.

Ageas impose à son cabinet d'audit externe de respecter les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing, ISA), y compris les normes d'indépendance qui y figurent. Le cabinet d'audit externe d'Ageas est en outre soumis aux prescriptions légales locales en matière d'indépendance. La présente déclaration de politique se veut l'expression des normes minimales d'indépendance qu'Ageas s'engage à respecter à titre volontaire et qui peuvent être plus strictes que les règles d'indépendance locales.

La transposition en droit belge de la Directive et le Règlement de 2014 visant à reformer le marché du contrôle légal des comptes a été réalisée en 2016. Cette transposition inclut les règles sur la rotation obligatoire de l'auditeur externe en charge du contrôle des comptes et sur la définition stricte des services autres que des services d'audit autorisés et interdits fournis par le cabinet d'audit ou son réseau global.

### 7.1. POLITIQUE GENERALE

En matière de recours aux services de cabinets d'audit externe, la société et toutes les entités juridiques détenues à la majorité s'engagent à éviter tout conflit d'intérêts, réel ou apparent.

Cette politique repose sur les principes suivants :

- le cabinet d'audit externe n'est pas impliqué dans le processus décisionnel d'Ageas;
- le cabinet d'audit externe assure qu'il n'existe aucun lien direct ou indirect de nature financière, commerciale, de relations de travail ou autres susceptible de mener une tierce partie objective, raisonnable et avertie à la conclusion que l'indépendance du cabinet d'audit externe a été compromise.

Conformément à la recommandation<sup>7</sup> de la Commission européenne telle qu'elle a été intégrée dans le droit belge, Ageas, ses Administrateurs et ses collaborateurs doivent s'abstenir d'établir, avec le cabinet d'audit externe d'Ageas, ses partenaires ou son personnel, un quelconque rapport financier ou d'affaires qui pourrait ou apparaîtrait pouvoir :

- créer un conflit d'intérêts ;
- permettre à l'auditeur externe de contrôler ses propres activités ;
- aboutir à ce que l'auditeur externe exerce de facto une fonction de manager ou de collaborateur d'Ageas
- confier à l'auditeur externe le rôle de défenseur d'Ageas.

Ageas reconnaît également la nécessité de gérer les rapports avec le cabinet d'audit externe en toute cohérence et transparence et s'engage dès lors à définir clairement les rôles, les responsabilités et les procédures.

---

7 Recommandation de la Commission du 16 mai 2002, Indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'UE : Principes fondamentaux.



## 7.2. SERVICES FOURNIS

Conformément à ce qui précède, le cabinet d'audit externe d'Ageas est habilité à fournir les services suivants :

### 7.2.1. Services d'audit

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

- une opinion de l'auditeur sur les comptes annuels consolidés d'Ageas ;
- une opinion de l'auditeur sur les comptes annuels légaux de la société et de ses filiales, lorsque la législation l'impose ;
- une opinion sur les états financiers intérimaires ;
- de manière générale, toute opinion incombant à l'auditeur externe en vertu de législations ou de réglementations locales.

### 7.2.2. Services connexes à l'audit

Les services connexes à l'audit comprennent les services d'assurance autorisés selon certaines procédures et qui sont raisonnablement liés à l'exercice d'audit et à la révision des états financiers d'Ageas. Les services connexes à l'audit aboutissent à une certification, à la formulation d'un avis spécifique, à un rapport ou à une investigation. Il s'agit de services à caractère non récurrent.

Les services connexes à l'audit comprennent entre autres :

- les consultations comptables liées au reporting financier, à la comptabilité ou à la divulgation d'informations, non classés en tant que « Services d'audit » ;
- l'assistance à la compréhension et la mise en application d'une nouvelle guidance en matière de comptabilité et de reporting financier établie par les autorités réglementaires ;
- les audits financiers relatifs à des plans d'avantages sociaux (employee benefits) ;
- procédures d'audit convenues ou renforcées liées à la comptabilité et/ou aux enregistrements de facturation, nécessaires pour répondre ou se conformer au reporting financier, comptable ou prudentiel ;
- les consultations relatives aux exigences de reporting du contrôle interne ;
- la formulation d'opinions ou de rapports d'audit sur les informations fournies par Ageas à la demande d'un tiers (prospectus, lettre de confort).

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### 7.2.3. Services non-audit

Le cabinet d'audit externe est autorisé à fournir à Ageas tout service ne relevant pas de l'audit qui n'est pas par ailleurs interdit (voir ci-après au point 7.2.4) tels que les services de due diligence raisonnablement liés aux acquisitions d'entreprises potentielles et services fiscaux spécifiques.

#### 7.2.3. Services interdits

Conformément à la politique d'Ageas relative à l'indépendance du cabinet d'audit externe, celui-ci ne peut fournir aucun service susceptible d'enfreindre les principes d'indépendance de base énoncés plus haut. En conséquence, sont interdites les catégories suivantes de services :

1. la comptabilité ou tout autre service lié aux enregistrements comptables des états financiers d'Ageas ;
2. les services d'estimation ou d'évaluation ou la délivrance de *fairness opinions* ;
3. la conception et la mise en œuvre de systèmes d'information financière ;
4. les services d'audit interne ;
5. les fonctions de gestion, les services de recrutement de cadres et de ressources humaines ;
6. les services juridiques et d'expertise ;
7. les services fiscaux à toute personne qui intervient dans un rôle de « supervision de l'information financière » auprès de la clientèle ou d'une de ses principales filiales, à l'exception de services fiscaux
8. les services fiscaux dans le seul but de modifier le résultat imposable, d'éviter l'impôt et les traitements fiscaux non acceptés par les autorités fiscales et les réglementations en la matière ;
9. tout autre service fiscal tel que la fiscalité des salaires et les droits de douanes.

Les services fiscaux tels que la préparation des déclarations fiscales, l'identification des subsides publics et des incitants fiscaux, le support dans le cadre d'inspections d'autorités fiscales, le calcul des taxes différées directes et indirectes et la fourniture de conseils fiscaux sont seulement autorisés à condition que ces services soient sujets à la dérogation de l'Etat membre, n'ont pas d'effet direct ou ne sont pas substantiels pour les rapports financiers annuels contrôlés et soient documentés de façon complète.

En cas de doute, l'Auditeur général arrête une décision motivée, qui est communiquée à l'AC.

## ■ ANNEXES ■

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 7.3. PROCEDURES D'APPROBATION PREALABLE

L'AC d'Ageas délègue à l'Auditeur général le pouvoir d'approbation préalable de tous les services non-audit à fournir par l'Auditeur externe d'ageas SA/NV jusqu'à concurrence d'un montant de EUR 100.000. Pour les montants supérieurs à EUR 100.000, la décision appartient à Comité d'Audit, qui fonde sa décision sur la base de l'avis de l'Auditeur général et, notamment, des fondements de cet avis. Tout service ou groupe cohérent de services non-audit et susceptible de donner lieu à des honoraires supérieurs à EUR 100.000 est soumis à une procédure obligatoire d'appel d'offres, sauf dérogation accordée par l'Auditeur général. L'Auditeur général communique trimestriellement à l'AC tous les services non-audit ainsi approuvés.

### 7.4. ROTATION DE L'AUDIT PARTNER

Ageas impose à son cabinet d'audit externe d'adhérer à une politique de rotation qui assure l'équilibre entre la gestion courante (efficacité et efficience, coûts d'audit), la gestion des risques, l'indépendance et la crédibilité. Cette politique implique une rotation de l'Audit Partner au terme d'une période maximale de six ans. Est considéré comme Audit Partner aux fins de cette disposition l'auditeur qui certifie l'attestation relative aux comptes annuels consolidés. De plus, d'autres auditeurs importants au niveau de la société ou des principales filiales sont également soumis en principe à une rotation tous les sept ans.

### 7.5. DESIGNATION DU CABINET D'AUDIT EXTERNE

Le cabinet d'audit externe est désigné pour une période de trois ans. À cette occasion, l'AC examine les performances du cabinet d'audit externe et communique le résultat de cet examen au Conseil d'Administration. Pour obtenir une évaluation objective au regard des critères fixés, le processus d'audit externe est évalué semestriellement au moyen d'une enquête réalisée auprès des Executive Managers et des membres de l'AC. Tous les trois ans, le Conseil d'Administration adresse à l'Assemblée générale des Actionnaires, pour décision, une recommandation relative à la désignation ou la reconduction du mandat du cabinet d'audit externe.

La durée maximale du mandat d'un même cabinet d'audit externe est de 9 ans mais peut être prolongé après soumission pour une période additionnelle de 9 ans. Ceci est conforme au droit belge.

### 7.6. RESPONSABILITE DU CABINET D'AUDIT EXTERNE

Le cabinet d'audit externe doit mettre en œuvre un système de contrôle de qualité de nature à garantir raisonnablement son indépendance ; il rend compte chaque année à l'AC sur tous les aspects touchant à son indépendance, y compris d'éventuels conflits, et la manière dont ceux-ci ont été réglés. Le cabinet d'audit externe confirme son indépendance par écrit chaque année. De plus, le cabinet d'audit externe soumet annuellement à l'AC un rapport sur son système de contrôle de qualité de l'indépendance des audits, en général, et sur les mesures de contrôle de qualité de l'indépendance des audits d'Ageas, en particulier.

ageas.



## ■ ANNEXES ■

À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 7.7. MODALITES DE RECRUTEMENT

Pour éviter tout conflit d'intérêt potentiel, Ageas et son cabinet d'audit externe ont convenu d'imposer les restrictions suivantes à leur politique de recrutement :

- Ageas s'abstient de recruter des associés de son cabinet d'audit externe qui ont participé à l'audit d'Ageas au cours des deux exercices précédents ;
- le cabinet d'audit externe s'abstient de recruter des cadres supérieurs d'Ageas pour participer à l'audit d'Ageas dans un délai de deux ans après la fin de leur contrat de travail chez Ageas ;
- Ageas doit obtenir l'accord préalable de son cabinet d'audit externe pour recruter des membres de ses équipes d'audit qui participent à l'audit en cours pour Ageas. Il en va de même pour le cabinet d'audit externe.

### 7.8. COMMUNICATION

Ageas publie sur son site internet la présente politique relative à l'indépendance de l'auditeur externe, et toute modification qui y serait apportée. Ageas mentionne dans son Rapport annuel les honoraires relatifs aux services d'audit et autres fournis par son cabinet d'audit externe au cours de la période sous revue, ventilés en honoraires relatifs aux services d'audit et en honoraires relatifs aux services non-audit, par catégorie.

ageas.



ANNEXE 8

## LE GROUPE EN QUALITE D'INVESTISSEUR INSTITUTIONNEL

---

### 8.1. INTRODUCTION

Les activités de placement d'Ageas se répartissent entre un grand nombre de sociétés, désignées ci-après comme des « unités de gestion d'actifs ». La gestion porte soit sur des actifs appartenant à des clients d'Ageas, preneurs d'assurance, soit sur des actifs appartenant à ces unités elles-mêmes.

Conformément aux principes de bonne gouvernance, la responsabilité de la politique d'investissement -et notamment de l'exercice ou non des droits de vote- incombe aux entités de gestion d'actifs. L'Executive Committee d'Ageas ne fixe pas de politique de vote détaillée. Celle-ci serait en effet susceptible de mener à des conflits d'intérêts (ou à l'apparence de conflits d'intérêts) entre les entités de gestion d'actif et d'autres entités d'Ageas.

### 8.2. POLITIQUE CONCERNANT LE COMPORTEMENT DE VOTE DE SES ENTITES DE GESTION D'ACTIFS

Les directives adressées par l'Executive Committee aux entités de gestion d'actifs se limitent dès lors à trois principes de base. Ces entités sont tenues :

- d'agir dans le respect des valeurs d'Ageas et des Principes de bonne conduite des affaires chez Ageas ; elles sont également tenues de se conformer aux règles spécifiques et aux meilleures pratiques applicables aux investisseurs institutionnels du ou des pays dans lesquels elles opèrent ;
- de communiquer leurs politiques de vote au Secrétaire de la société ;
- de communiquer au Secrétaire de la société tout problème majeur susceptible de survenir lors d'assemblées générales ordinaires ou extraordinaires de sociétés situées dans le Benelux et dans lesquelles elles comptent voter. Il est entendu que cette communication n'intervient qu'après que l'entité de gestion d'actifs a arrêté le sens de son vote et l'a communiqué, de manière irrévocable, à un agent spécialisé en la matière, dénommé « proxy voting service provider », ou après que le vote a irrévocablement été émis.

ANNEXE 9

## POLITIQUE EN MATIERE DE CONFLITS D'INTERETS

---

Le présent document contient des extraits de la politique d'Ageas en matière de conflits d'intérêts approuvée par le Conseil d'Administration.

### Portée de la politique

Le présent document définit les principes en vigueur au sein d'Ageas pour prévenir, identifier et gérer les conflits d'intérêts pouvant survenir entre Ageas, ses clients, ses fournisseurs et/ou ses collaborateurs.

Cette Politique a pour but de servir de guide pratique pour Ageas et ses collaborateurs, afin de s'assurer que les conflits d'intérêts soient correctement mis au jour, évalués et résolus.

Ces principes sont destinés au premier chef à toutes les personnes travaillant pour ageas SA/NV, AG Insurance SA/NV et Ageas Insurance International N.V.

La Politique définit des normes minimales qui garantissent la conformité aux règles pertinentes applicables.

Les entités opérationnelles d'Ageas définiront le cas échéant des procédures complémentaires, pour garantir le respect intégral des législations, réglementations et codes de conduite locaux applicables.

### Principes

Un conflit d'intérêts survient lorsque l'intérêt d'Ageas ou d'une personne liée à Ageas, directement ou indirectement, par une relation d'emploi, contractuelle ou de contrôle, est contraire à un devoir dû à un client d'Ageas, ou encore lorsque l'intérêt d'un collaborateur est contraire à son devoir de loyauté ou d'objectivité à l'égard d'Ageas.

Les conflits d'intérêts personnels (entre les intérêts privés d'un collaborateur et les intérêts d'Ageas) peuvent plus particulièrement découler d'activités externes, de transactions, de contrats et d'arrangements, et en règle générale lorsque d'autres intérêts financiers, sociaux, politiques ou personnels interfèrent avec les responsabilités professionnelles et les engagements d'un collaborateur en termes de disponibilité, et sont contraires aux intérêts propres d'Ageas.

## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les collaborateurs Ageas sont censés s'acquitter de leurs tâches et responsabilités dans un esprit de totale implication. Leurs activités externes ne peuvent être exercées au détriment de leurs responsabilités à l'égard d'Ageas. Les collaborateurs d'Ageas sont tenus d'éviter tout conflit d'intérêts ou apparence de conflit d'intérêts. Leurs activités externes ne peuvent nuire à leur réputation ni à leur santé financière, ni à celles d'Ageas (cf. Annexe 5 - Principes de bonne conduite des affaires chez Ageas, point 5.3.3., Relations internes à l'entreprise - Cloisonnement des intérêts professionnels et privés).

Les Conditions de travail chez Ageas font également référence aux obligations des collaborateurs dans ce domaine.

En tout état de cause, il est interdit aux collaborateurs d'accepter des fonctions ou mandats externes à Ageas sans en avoir reçu l'autorisation préalable de l'entreprise.

Il est également interdit aux collaborateurs d'user de leur fonction ou qualité de membre du personnel d'Ageas pour obtenir des avantages quels qu'ils soient.

### Procédure

- Sachant que l'acceptation d'une fonction ou mandat externe à Ageas (de nature à porter atteinte aux intérêts ou à la réputation d'Ageas) est initialement du ressort du collaborateur lui-même, il lui appartient de procéder à une évaluation des risques potentiels.
- En tout état de cause, les collaborateurs sont tenus d'informer le Group Compliance Officer et leur hiérarchie de leur intention d'accepter une nouvelle fonction ou mandat externe à Ageas, ainsi que de leur intention de prendre une participation financière dans une société commerciale, et de demander leur autorisation.

*N.B. Dans les 30 jours du début de sa relation de travail avec Ageas, le collaborateur est tenu de déposer une Déclaration initiale relative à ses activités et mandats externes.*

- En fonction des informations contenues dans le formulaire de Déclaration, le Compliance Officer adressera un avis écrit à la hiérarchie (au niveau de l'Executive Management), qui prend en compte:
  - le risque de conflit d'intérêts ;
  - le risque pour la réputation d'Ageas.

L'avis du Compliance Officer peut prendre trois formes :

- Nihil Obstat ;
  - Sous conditions ;
  - Négatif.
- En fonction de l'avis rendu par le Compliance Officer, la hiérarchie décidera de l'admissibilité et/ou des éventuelles restrictions ou conditions à l'acceptation d'une activité ou mandat externe. La décision de la hiérarchie est contraignante.
  - La hiérarchie informe le collaborateur de sa décision par écrit, avec copie au Compliance Officer et au manager responsable des Ressources Humaines
  - Le collaborateur est tenu d'informer sa hiérarchie et le Compliance Officer de tout changement intervenant dans une activité ou mandat externe.

*N.B. Les mandats politiques et sociaux obtenus par élection ne sont pas soumis à une quelconque autorisation préalable de l'employeur. Ils doivent néanmoins être déclarés.*

ageas.



**ANNEXE 10**

## **POLITIQUE ANTI-CORRUPTION**

---

Cette Politique s'applique à toutes les filiales, entités organisationnelles et sociétés partenaires d'Ageas dans le monde entier et à leurs employés. Lorsque la Politique anti-corruption d'Ageas entre en contradiction avec la législation et les réglementations locales, ces dernières doivent prévaloir sur la Politique d'Ageas. En pareilles circonstances, il est impératif de consulter immédiatement Group Compliance.

Cette Politique traduit l'esprit dans lequel Ageas entend conduire ses affaires.

Dans les coentreprises dans lesquelles Ageas ne contrôle pas la société partenaire, c'est la politique de l'actionnaire majoritaire qui s'applique, pour autant qu'elle respecte les normes fixées par la présente Politique. A défaut, le Compliance Officer devra en être informé.

### **Principes anti-corruption d'Ageas**

Ageas interdit la corruption sous toutes ses formes, directes ou indirectes.

- « directes ou indirectes » signifie qu'Ageas interdit non seulement la corruption (ou les tentatives de corruption) dans le cadre de ses opérations en relation directe avec des tiers mais aussi la corruption via des intermédiaires.
- « sous toutes ses formes » signifie qu'Ageas ne tolère ni la corruption active (via la promesse ou le don d'un pot-de-vin), ni la corruption passive (via la sollicitation ou l'acceptation d'un pot-de-vin).
- « interdit » signifie qu'Ageas applique le principe de la tolérance zéro.

### **Programme anti-corruption**

Dans le cadre de cette Politique, chaque entité d'Ageas s'attachera à évaluer les risques de corruption liés à ses opérations et à développer des programmes de formation adaptés au niveau de risque ainsi qu'aux connaissances et à l'expérience de ses employés et de ses partenaires commerciaux.

Dans les coentreprises dans lesquelles Ageas ne contrôle pas le partenaire, la politique de l'actionnaire majoritaire s'applique. Ageas s'efforcera toutefois de vérifier qu'une telle Politique est bien mise en œuvre.

Les mesures et procédures de lutte contre la corruption doivent être prises et mises en place.

Ageas fournit un système d'alerte interne, des voies et moyens sûrs et accessibles à tous, permettant aux employés ou à d'autres personnes de rapporter en toute quiétude, en confiance et sans risque de représailles, les irrégularités dont ils ont été témoins.



## ■ ANNEXES ■

### À LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### **Système de contrôle indépendant**

Ageas mènera des audits réguliers pour veiller au bon respect de cette Politique et/ou de la législation et des règlements en vigueur. Ces audits seront réalisés en toute indépendance (par le département d'audit interne, le département compliance ou des auditeurs externes).

#### **Contrôle et supervision du management**

Conformément à ces engagements, il est interdit à Ageas et à ses employés d'adopter ou de faciliter, de quelque manière que ce soit, toute forme de corruption.

Il leur est aussi demandé d'exercer le niveau approprié de prudence et de diligence lorsqu'ils traitent avec les clients afin d'identifier les transactions et comportements suspects, et d'éviter toute implication dans toute forme de corruption.

Le Chief Executive Officer, les autres Executive Managers et le personnel d'encadrement sont responsables du bon respect, sous leur supervision, de la Politique anti-corruption d'Ageas par les employés, conformément aux exigences de contrôle en vigueur dans leurs implantations.

Le Conseil d'Administration, le Chief Executive Officer et les autres Executive Managers s'attacheront dès lors activement, aux yeux de tous, à la mise en œuvre de cette Politique.

ageas.



ANNEXE 11

## PRINCIPES DE COMPETENCE ET D'HONORABILITE (*FIT AND PROPER*)

---

La bonne gouvernance d'un établissement financier suppose que les personnes exerçant une responsabilité au plus haut niveau se conforment aux règles en matière de compétence et d'honorabilité. Ces normes d'expertise et d'intégrité professionnelle font partie intégrante d'une organisation bien conçue et d'un système de contrôle interne approprié. C'est pourquoi ageas SA/NV a mis en place une politique *Fit and Proper* qui s'applique à toutes les filiales, entités organisationnelles et sociétés partenaires d'Ageas dans le monde entier et à leurs employés.

Les concepts d'expertise (compétence / *fit*) et d'intégrité professionnelle (honorabilité / *proper*) doivent être interprétés dans le sens le plus large pour déterminer si une personne possède les qualités requises pour un poste donné. Les critères énoncés dans la politique *Fit and Proper* créent un cadre permettant d'analyser les compétences (expertise) et l'honorabilité (intégrité professionnelle). Il importe que les caractéristiques *fit and proper* soient l'objet d'une attention constante (avant la désignation ou l'entrée en fonction, mais aussi pendant la période d'exercice d'une fonction).

Dans les coentreprises dans lesquelles Ageas ne contrôle pas la société liée, c'est la politique de l'actionnaire majoritaire qui s'applique, pour autant qu'elle respecte les normes fixées par la politique *Fit and Proper*. Si tel n'est pas le cas, le Compliance Officer doit en être informé.

La politique *Fit and Proper* d'Ageas s'applique à tous les Administrateurs (exécutifs et non exécutifs, indépendants ou non), aux autres Executive Managers et aux Fonctions de Contrôle transversales.