



## MEMORANDUM DE BONNE GOUVERNANCE

**Ce document a été rédigé et approuvé par le Conseil d'administration.**

### Introduction

La société exerce depuis 1922 le métier d'intermédiaire financier et a mis en place en 2007 les activités de conseil en investissement et ce, avec une stratégie globale fondée sur le long terme.

La société de bourse est une société ayant une origine familiale et de facto possède un actionnariat qui est majoritairement familial et exclusivement privé. La majorité des actionnaires sont des associés actifs dans l'entreprise.

### Les 10 principes liés à la gouvernance :

#### Principe I: Qualités requises des actionnaires significatifs

**« Les actionnaires significatifs de l'établissement financier sont honorables et financièrement sains. Ils gèrent leur participation à la lumière d'une gestion saine et prudente de l'établissement, de sa bonne gouvernance et de son développement durable. »**

L'entreprise communique préalablement à la BNB et à la FSMA tout projet de modification dans son actionnariat. A ce jour, les parts sont détenues par des personnes physiques, majoritairement par la famille Delande. La majorité des actionnaires sont actifs dans la société: c'est une volonté de la part des associés de continuer à respecter ce principe. Cette approche permet également un meilleur contrôle des objectifs fixés et à réaliser. A ce jour, aucun groupe important ou un autre établissement financier, belge ou étranger, coté ou non, n'est actionnaire de la société de bourse.

Elle met tout en oeuvre afin d'accepter comme actionnaire des personnes honorables et financièrement saines. De même, comme ses actionnaires exercent des responsabilités dans la société, elle privilégie les personnes ayant une connaissance appréciable du secteur financier ainsi qu'une expérience démontrée dans le management. Enfin, elle met tout en oeuvre pour assurer la stabilité et la pérennité de son actionnariat et établir ainsi un cadre harmonieux pour le développement de son activité.

Tous les actionnaires sont approuvés par la FSMA et ont les qualités requises.

Afin de contrôler toutes cessions d'actions, les statuts prévoient, en leur article 9 bis:

-un droit de préemption en faveur des actionnaires existants,

-une clause d'agrément qui s'applique pour toute cession d'actions, à titre onéreux ou gratuit, à des tiers non actionnaires.

Tous les actionnaires et les dirigeants effectifs adhèrent à la présente charte sur la bonne gouvernance.



En matière de politique de dividende, la société n'a pas ou peu distribué de dividende. Toute décision en ce sens doit être prise en veillant au maintien d'un niveau de fonds propres adéquat par rapport au risque de la société et aux moyens nécessaires à sa croissance.

## Principe II: Structure de gestion adéquate

**« L'établissement financier adopte une structure de gestion transparente, qui favorise une gestion saine et prudente à la lumière de la nature, de la taille, de la complexité et du profil de risque de l'activité. »**

Notre établissement financier a mis en place les structures de contrôle interne dans le respect des dispositions réglementaires. Elle dispose d'un audit interne, d'un compliance officer ainsi que d'un comité de contrôle. Les missions menées par ces différents organes sont évaluées au moins une fois par an par le conseil d'administration.

**« Au niveau de la direction de l'établissement financier, une distinction est, si possible, opérée entre les fonctions de direction de l'activité de l'établissement (les dirigeants exécutifs), de contrôle de ladite activité, et de définition de la politique générale et de la stratégie de l'établissement. »**

L'établissement financier n'a pas constitué de comité de direction.

En effet, compte tenu de la taille de l'entreprise et du type d'activité exercée, la structure demeure assez simple. Ceci permet d'assurer une gestion directe et efficace des activités, de son évolution et de son contrôle.

La gestion journalière, la définition de la politique générale et le contrôle sont ainsi assurés et supervisés par le conseil d'administration dont la majorité des membres sont actifs dans la société.

Ce principe ne serait remis en cause que dans le cas d'un changement significatif de la taille de l'entreprise et/ou de la nature de son activité, ou de l'évolution personnelle de l'un des administrateurs actifs. Dans ces cas précis, la société pourrait instaurer un comité de direction, établissant alors une distinction entre la fonction de management et la fonction de politique générale.

Il existe une séparation adéquate entre les fonctions de la direction de l'activité de l'entreprise et son contrôle. Afin d'assurer un audit indépendant, la société de bourse a externalisé l'activité d'audit interne. Cela permet non seulement de profiter de l'expérience d'un cabinet d'audit réputé dans le secteur financier au niveau belge mais aussi de garantir l'objectivité des missions de contrôle au sein de l'entreprise.

Afin de garantir une meilleure surveillance des activités, la société envisage la nomination d'un administrateur indépendant, non exécutif, auquel rapporterait l'ensemble des missions de contrôle.

La direction effective est confiée à plus de deux personnes. Les membres de cette direction opèrent collégalement. Pour tout engagement d'un montant supérieur à cinquante mille euros, la signature de deux administrateurs est requise.

Les cinq administrateurs exécutifs se sont répartis les tâches journalières mais la collégialité est d'application dans les prises de décision.



-L'entreprise a structuré les fonctions de définition de politique générale, de direction de l'activité de l'entreprise et de contrôle de celle-ci.

Le fonctionnement du conseil d'administration est défini dans un règlement interne. Chaque département fait rapport au conseil d'administration sur l'évolution des activités et les problèmes rencontrés.

**« L'établissement financier procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement de sa structure de gestion. »**

Au moins une fois par an, l'établissement financier évalue sa structure de gestion. Elle opère ainsi afin d'améliorer l'efficacité et le suivi de sa gestion.

Afin de suivre les décisions prises, elle tient à jour et revoit, lors de chaque réunion, la liste des points à réaliser.

### Principe III: Attribution des compétences et responsabilités

**« L'établissement financier détermine les compétences et responsabilités de chaque segment de l'organisation, précise les procédures et les lignes de reporting, et veille à leur application. »**

Au sein de l'établissement, chaque dirigeant effectif a en charge un département, repris dans l'organigramme. Celui-ci est mis à jour en fonction de l'évolution des activités de la société ou des nouvelles réglementations.

Quatre départements principaux sont clairement identifiés : le département back office titres, le département comptabilité et administration, le département front office et le département conseil en investissement.

Compte tenu de la taille de l'entreprise, la société veille à placer à la tête de ses départements des personnes honorables et qualifiées pour mener à bien ces fonctions.

Dans l'encadrement procédural, les différentes fonctions sont détaillées (compétences, obligations et responsabilités). Des cloisonnements sont établis notamment entre les fonctions administratives et commerciales afin de parer à tout risque d'abus.

Un reporting clair s'effectue et couvre tous les départements de la société.

La société de bourse peut avoir recours à des sous-traitants dans des cas bien spécifiques : « fonctions ou activités particulières qui, en principe, ne sont pas directement liées au cœur de l'activité de fourniture de services d'investissement ».

Elle a formalisé la politique de sous-traitance et détaillé le processus de décision.

Le conseil d'administration est responsable pour l'entièreté du processus de décision et de suivi des activités et services sous-traités. Le conseil d'administration veille à consulter le compliance officer concernant toute proposition de sous-traitance afin d'avoir son avis sur les risques potentiels. Le conseil d'administration désigne en son sein un administrateur qui sera responsable pour le suivi des prestations du sous-traitant et la gestion des relations avec celui-ci. Il veillera à ce que les relations soient formalisées dans un contrat.



Le conseil d'administration examine au moins une fois par an les relations avec les sous-traitants auxquels il a fait appel : il supervise le bon fonctionnement et la qualité des activités sous-traitées.

Le conseil d'administration veille également à ce que la société continue de disposer de la connaissance relative aux services qui sont sous-traités.

Principe IV: Pluricéphalité, collégialité et répartition des tâches entre les dirigeants effectifs

**« La direction effective est pluricéphale et agit en collège, sans préjudice de l'attribution de responsabilités spécifiques à des dirigeants effectifs individuels. »**

La direction effective est assurée par plus de deux personnes. A l'heure actuelle, elle compte cinq dirigeants qui participent aux prises de décision. Toutes les décisions sont formalisées et reprises dans un procès-verbal. Celui-ci indique si les décisions ont été prises à l'unanimité ou à la majorité.

En vertu de l'article 18 A., le conseil d'administration ne peut délibérer et prendre des résolutions que si la majorité au moins de ses membres est présente. Les décisions sont prises à la majorité ordinaire des voix.

En vertu de l'article 18 B, dans les cas exceptionnels justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les administrateurs pourront délibérer et prendre toutes décisions par consentement unanime exprimé par écrit.

Les dirigeants se tiennent aux décisions qui sont prises, assurent le suivi ainsi que la communication interne aux autres collaborateurs de l'établissement dans la mesure où cette communication est nécessaire dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Chaque dirigeant de la société a la responsabilité particulière d'un département. Cette répartition interne vise à améliorer l'efficacité de la gestion de l'entreprise mais aussi à prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

Ces attributions de responsabilités, ainsi que toute modification qui y serait apportée, sont notifiées à la FSMA.

Ces compétences spécifiques ne sont pas exclusives: chaque dirigeant a l'entière liberté de contrôler et/ou d'émettre tout avis afin d'améliorer le fonctionnement d'un des départements de la société. La réunion du conseil est le lieu désigné afin de faire part de ces remarques qui sont également actées dans les procès-verbaux.

Principe V: Fonctions de contrôle indépendantes

**« L'établissement financier dispose de fonctions de contrôle indépendantes appropriées. La direction veille à leur fonctionnement et leur organisation et s'inspire de leurs conclusions. »**



-L'établissement financier a mis en place un audit interne

Le Conseil d'Administration détermine le rôle de l'auditeur interne dans le respect des dispositions légales en vigueur. L'auditeur interne rend régulièrement compte au conseil d'administration de l'exécution de ses tâches, identifie les questions pour lesquelles il estime qu'une amélioration ou une action est nécessaire et fait des recommandations sur les mesures à prendre. Au moins une fois par an, le conseil d'administration procède à l'examen de l'efficacité de l'audit interne. En particulier, il fait des recommandations sur la reconduction ou la révocation de l'auditeur, le budget alloué. Il examine également dans quelle mesure la société tient compte des conclusions et des recommandations de l'auditeur. En plus de ses relations de travail effectives avec l'entreprise, l'auditeur interne a libre accès au conseil d'administration. Il peut s'adresser directement et sans limitation au président du conseil d'administration.

Extrait du manuel des procédures (point 4.18):

« Pour chaque mission réalisée par l'audit interne, un rapport est établi. Ce rapport reprend la réaction de la société de bourse. Dès réception, le rapport de l'audit interne est mis à l'agenda d'une prochaine réunion du conseil d'administration en vue de l'examen des mesures à prendre afin de donner suite aux recommandations qui sont faites. Dans la mesure où des explications complémentaires sont nécessaires, l'auditeur interne peut être appelé à donner ces explications au cours de la réunion du conseil d'administration.

Les décisions qui sont prises par le conseil d'administration sont consignées dans le procès verbal de réunion avec les renseignements suivants :

- recommandation ;
- description des mesures de régularisation prises ;
- personne responsable pour la mise en œuvre ;
- délai pour la réalisation.

L'auditeur interne est chargé de tenir un tableau reprenant un suivi des recommandations faites. Ce tableau renseigne l'état d'avancement des mesures annoncées ainsi que l'appréciation de l'auditeur interne sur le caractère adéquat des mesures prises.

Deux fois par an, le conseil d'administration prend connaissance du tableau de l'audit interne et examine l'état d'avancement des travaux repris dans celui-ci. »

La société a mis en place la fonction de compliance officer. Son activité et son indépendance sont régies par la charte du compliance.

Au niveau du risk management, la société a également mis en place les outils et a défini les procédures pour chaque département.

La fonction d'audit externe est assurée par Monsieur J-L Prignon, commissaire.

#### Principe VI: Qualités requises des dirigeants

**« L'établissement financier dispose de dirigeants qui présentent le profil adéquat pour diriger l'établissement. Ces dirigeants disposeront de l'intégrité, de l'engagement, de l'honorabilité, de l'expérience et de l'expertise nécessaires à l'accomplissement des tâches dont ils sont investis. »**

Toute nomination est soumise préalablement à l'agrément de la FSMA.



La société veille à ce que les dirigeants présentent le profil adéquat pour diriger l'établissement (honorabilité et expérience adéquate). Elle fait également en sorte que ses dirigeants continuent à s'investir dans l'exercice de leur fonction : cela suppose qu'ils veillent à se tenir au courant des nouvelles normes juridiques en vigueur (notamment la fiscalité et la législation applicable aux établissements financiers) et à les appliquer. De même, les dirigeants mettent leurs connaissances techniques à niveau (tant sur le plan informatique, services d'investissement et produits financiers, que les nouvelles procédures établies). Chaque dirigeant veille à se tenir informé et à suivre les programmes de formation requis.

Les dirigeants doivent être disponibles pour les tâches qu'ils leur incombent. Leur activité au sein de la société de bourse s'entend à titre principal. Ils consacrent le temps et l'attention nécessaire afin d'assurer leur fonction au sein de l'établissement financier.

#### Principe VII: Politique de rémunération

**« L'établissement financier adopte une politique de rémunération de ses dirigeants qui s'inscrit dans ses objectifs, ses valeurs et ses intérêts à long terme. »**

Compte tenu de la taille de l'entreprise, et en respectant le parallélisme avec le comité d'audit, il n'est pas obligatoire d'instaurer un comité de rémunération. La société a toutefois décidé de mettre en place un tel comité depuis 2013 afin d'aider le conseil d'administration dans la mise en place de la politique, les décisions restant du ressort du conseil d'administration.

L'entreprise ne fait pas partie des entreprises financières présentant un risque systémique et n'a pas bénéficié de l'intervention des pouvoirs publics.

Il n'existe pas à ce jour de système de rémunération lié aux résultats de l'établissement. Les dirigeants effectifs ont un salaire fixe mensuel et disposent d'une voiture de fonction. Il n'y a donc pas de système de bonus ou plan de stock option qui serait lié à la performance de l'entreprise à court terme. Dans le but de responsabiliser ses dirigeants, elle ne prévoit pas d'indemnités contractuelles en cas de rupture ("golden parachute").

L'objectif reste la création de la valeur à long terme de l'entreprise. Les dirigeants effectifs, qui sont pour la plupart actionnaires, peuvent bénéficier des dividendes, d'une valorisation de leurs parts, ou d'avantages liés à la croissance de la société (uniquement lié au développement commercial)..

Le conseil d'administration s'assure que le niveau de rémunération soit suffisant pour attirer, garder, et motiver les dirigeants ayant le profil défini par le conseil d'administration. Le principe est de fidéliser les professionnels compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.

Compte tenu de l'activité et des relations de confiance établies avec la clientèle, la société veille à fidéliser ses responsables commerciaux, tout en évitant des formules de rémunération, type « one shot », sur base de transactions réalisées. Les seuls incitants qui pourraient être envisagés ont trait à l'activité commerciale afin d'augmenter les actifs.

En aucune manière, le conseil d'administration n'envisage de mettre en place des mesures incitatives qui pourraient poser soit un conflit d'intérêt avec la clientèle ou qui mettraient à terme en danger le profil peu risqué de l'entreprise.



Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunérations ni de rémunérations liées aux performances de l'entreprise, tel que bonus ou formule d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.

Une fois par an, il sera demandé à l'auditeur de vérifier l'application de nouvelles mesures éventuelles prises par la société et leur adéquation par rapport à la nouvelle réglementation.

**Principe VIII: Objectifs stratégiques, valeurs d'entreprise et politique en matière de conflits d'intérêt**

**« L'établissement financier détermine les objectifs stratégiques et les valeurs qu'il assigne, notamment en relation avec son intégrité, et en imprègne tous les segments de son entreprise. Il arrête également les codes de conduite internes et prend les mesures adéquates pour la gestion des conflits d'intérêt. »**

L'établissement financier a défini des objectifs stratégiques clairs. Il ne souhaite pas multiplier le nombre d'activités différentes qui nuiraient soit à sa réputation d'impartialité et d'objectivité ou à son développement indépendant. La stratégie première est la croissance de son activité en promouvant le conseil en investissement auprès d'une clientèle qui est essentiellement privée.

La société a arrêté un code de conduite interne et promeut l'intégrité de son activité en instruments financiers. Dans le respect des règlements, elle a défini la politique d'intégrité qui s'applique dans différents domaines: respect des règles anti-blanchiment, politique de prévention en matière fiscale, transactions en instruments financiers, délits d'initiés, manipulation de cours, respect de la législation relative à la protection de la vie privée, code de déontologie en matière de transactions pour compte propre dans le chef des collaborateurs de l'entreprise, régime d'incompatibilité de mandats.

Tant au niveau des organes de direction, que dans l'organisation journalière de ses activités, la société veille à prévenir tout risque de conflits d'intérêts.

Les statuts prévoient à l'article 19: « Si un administrateur a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du conseil d'administration, il doit le communiquer aux autres administrateurs avant la délibération du conseil d'administration. »

En cas d'existence d'un comité de direction, si un membre de ce comité a, directement ou indirectement un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant du comité de direction, il doit le communiquer au conseil d'administration, qui approuvera seul la décision ou l'opération.

La déclaration de l'administrateur ou du membre du comité de direction concerné, ainsi que les raisons justifiant l'intérêt opposé qui existe dans son chef, doivent figurer dans le procès-verbal du conseil d'administration ou du comité qui doit prendre la décision."

L'administrateur ou le membre du comité de direction concerné devra en informer le commissaire.



Au niveau de l'activité journalière, la société, exerçant des activités qui présentent un risque de conflit d'intérêt (ex: activité pour compte propre) a établi l'inventaire des risques de conflit d'intérêt ainsi que les mesures à prendre en vue de les éviter : « chinese wall », contrôle.

La société a mis en place une procédure pour le traitement des plaintes des clients.

### Principe IX: Connaissiez votre structure, connaissez vos produits

**« La direction saisit bien la structure opérationnelle et les activités de l'établissement. Elle saisit de même les risques liés aux services et produits qu'elle offre. »**

Ce principe est l'essence même de notre structure.

Chaque dirigeant doit comprendre l'organisation complète de la société et être familiarisé avec l'organisation et l'activité quotidienne de chaque département.

Cette vue d'ensemble permet de discuter au sein du conseil de chaque dossier en parfaite connaissance de cause. Il y a un responsable pour chaque département, mais ce responsable est épaulé par le conseil d'administration.

Au niveau de la clientèle, la politique commerciale permet d'éviter les gros risques (en matière de blanchiment, profil d'investisseur du client,...).

En effet, le développement se fait principalement à travers des clients historiques de la société, de leur famille, de leurs relations, de connaissances proches des administrateurs de la société et d'une politique commerciale de prospection ciblée en Belgique. Cette approche personnalisée permet de collecter un maximum d'informations afin de garantir l'intégrité de la relation commerciale et l'adéquation avec le service offert.

Un soin tout particulier est apporté lors de nouveaux contacts et les entretiens de prospection.

La majorité des « prospects » sont reçus par un dirigeant : cela permet de mieux évaluer le profil du client potentiel et l'adéquation de ses attentes par rapport aux services proposés. Il y a donc une première sélection qui s'opère à l'entrée: le principe est de pouvoir développer notre activité avec une clientèle fidèle et en adéquation avec notre stratégie plutôt que de développer un marketing agressif de masse.

Le fait de bien connaître le client (son environnement familial et patrimonial) permet de mieux appréhender les risques tant en matière de profil que de respect des dispositions anti-blanchiment.

La société prend bien entendu toutes les mesures afin de respecter la législation anti-blanchiment ainsi que les dispositions réglementaires pour le suivi et le traitement des clients (notamment MiFid). Elle a ainsi mis en place «un questionnaire d'entrée en relation» complet concernant l'acceptation du client (sur le plan du risque blanchiment, le profil de risque du client, l'adéquation des services proposés).

Dans le cadre du conseil patrimonial, la société entend offrir des solutions juridiques et fiscales qui soient en conformité avec la législation belge et européenne. Elle se défend de promouvoir l'évasion fiscale à l'étranger. A cet égard, la société de bourse ne détient pas de filiale ou succursale dans un paradis fiscal.

Il s'agit bien de conseil et non d'ingénierie fiscale : la société n'entend pas conseiller sa clientèle en vue de constituer des structures juridiques complexes (ex. : trust,...)



En mettant davantage en avant une politique de prévention en amont, la société entend éviter au maximum tout risque de litige tant avec les autorités de contrôle qu'avec les clients. Elle veille également à ce que son risque de réputation ne soit pas mis en cause.

La société entend offrir un nombre de services et de produits limités. La volonté des administrateurs est de conseiller la clientèle sur des produits financiers transparents tant au niveau du risque que des frais. A cet égard, elle privilégie les instruments financiers classiques et peu complexes (actions, obligations, sicav, sicafi,). Elle ne donne pas de conseils sur des instruments financiers dérivés tels que warrants, options, turbos...Elle ne souhaite pas promouvoir les produits financiers opaques ou peu liquides tels que hedge funds, produits structurés. Vu la complexité grandissante des nouveaux produits financiers et l'inventivité du secteur en matière de produits structurés où les frais sont cachés, la société fonde son essor commercial sur une approche classique, type « value », éloignée des effets de mode.

La société de bourse exerce ses activités de manière la plus transparente possible tant au niveau du service proposé à ses clients que dans l'utilisation de produits financiers. Cela fait partie de sa politique prudentielle et commerciale.

#### Principe X: Publicité

**« L'établissement financier assure la communication avec ses parties prenantes sur les principes qu'il applique pour sa gestion et son contrôle. »**

La société veille à tenir informées les différentes parties prenantes de l'évolution et de l'organisation de la société.

Compte tenu de « l'affectio societatis » et des liens établis sur plusieurs générations avec la clientèle, la société s'efforce de communiquer tous les changements tant au niveau de l'actionnariat, de la direction et des services d'investissement proposés.

En conformité avec la réglementation en vigueur, elle communique toutes les règles qui prévalent dans l'exercice de son activité.

Elle tient à disposition des parties prenantes, outre les comptes, toutes les données sur l'actionnariat, l'organigramme de la société.

Dans sa communication commerciale, elle met en avant les finalités et les valeurs d'entreprises de l'établissement.