



MEMORANDUM DE GOUVERNANCE

Introduction

La bonne gouvernance constitue l'une des pierres angulaires du bon fonctionnement d'une société. La Loi du 20 juillet 2022 relative au statut et au contrôle des sociétés de bourse précise les différentes règles en matière de bonne gouvernance pour les sociétés de bourse. Les sociétés de bourse sont tenues de prendre toutes les mesures pour assurer une bonne gouvernance.

L'article 17, §4 de la loi précitée prévoit que les dispositifs de gouvernance interne doivent être adaptés à la nature, à l'échelle et à la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de la société. Il a été tenu compte du principe de proportionnalité pour déterminer et mettre en œuvre les dispositifs de gouvernance interne de Delande & Cie SA.

1. Structure de l'actionariat

La société de bourse possède un actionariat majoritairement familial et exclusivement privé.

Famille Delande : 76.04 %

Autre actionnaire : 15.28 %

La société elle-même : 8.68 %

La majorité des actionnaires sont également administrateurs exécutifs dans la société et participent ainsi directement à la gestion journalière des activités.

Tous les actionnaires sont soumis à l'évaluation prudentielle de la BNB. Les actionnaires, ainsi que la société quand elle en a connaissance, informent la BNB des changements intervenus dans la structure du capital de la société.

Les conditions de cession de parts sont régies par les statuts de la Société de Bourse.

Les actionnaires de la Société de Bourse présentent les qualités qui garantissent qu'ils utiliseront leur influence pour viser une gestion saine et prudente de la société ainsi qu'un développement axé sur la continuité. Les actionnaires significatifs sont honorables et financièrement sains.

La société privilégie des personnes ayant une connaissance appréciable du secteur financier. La société met tout en œuvre pour assurer la stabilité et la pérennité de son actionariat et établir un cadre harmonieux pour le développement de son activité.

Il n'existe pas de charte familiale, ni de pacte d'actionnaires.

Etant entendu que les fonds propres de la société dépassent largement les exigences légales, l'assemblée générale des actionnaires a décidé que le pourcentage du bénéfice à distribuer aux actionnaires est d'environ 50% du résultat de l'exercice.

Par ailleurs, l'objectif du Conseil d'Administration est de proposer, si possible, une augmentation régulière du dividende en fonction du résultat disponible, et, tant que faire se peut, de ne jamais le diminuer.



2. Structure de groupe

La société de bourse ne fait pas partie d'un groupe.

Elle est indépendante de tout groupe financier ou autre.

3. Politique en matière de composition et de fonctionnement du Conseil d'administration

- Composition

Au 30 juin 2024, le conseil d'administration est composé comme suit :

Geoffroy d'Aspremont Lynden	Administrateur non exécutif indépendant – Président du CA
Sandra de Kerckhove	Administratrice non exécutive indépendante
Jérôme Dawans	Administrateur exécutif
Pierre Delande	Administrateur exécutif
Philippe Delande	Administrateur exécutif
Xavier Servais	Administrateur exécutif

La BNB a accordé à Delande & Cie une dérogation quant à la composition de son Conseil d'administration qui devrait légalement compter une majorité d'administrateurs non-exécutifs (article 20, §1^{er} Loi du 20 juillet 2022 sur le contrôle des sociétés de bourse).

Compte tenu du principe de proportionnalité, de la nature et des activités de la société, la taille du Conseil d'administration est adéquate afin de permettre de prendre efficacement des décisions.

Les statuts ne fixent pas un nombre maximum d'administrateurs. Les administrateurs sont nommés pour 6 ans maximum. L'assemblée générale peut à tout moment révoquer un administrateur.

Tous les membres de l'organe légal d'administration (exécutifs et non-exécutifs) sont des personnes physiques. Une fonction d'administrateur ne peut pas être exercée dans le cadre d'un contrat de travail.

- Qualités requises des administrateurs

Tous les administrateurs doivent posséder les connaissances, l'expérience et les compétences pour exercer leur fonction, jouir d'une honorabilité professionnelle, faire preuve d'honnêteté, d'intégrité et d'indépendance d'esprit et avoir le temps nécessaire à consacrer à leur fonction.

Les administrateurs doivent répondre aux exigences contenues dans le Manuel Fit & Proper de la BNB (dd 20 décembre 2022).

La société est responsable de l'évaluation initiale de l'aptitude individuelle des administrateurs. Pour chaque candidat administrateur, le Conseil d'administration s'assure que le candidat possède les connaissances, l'expérience et les compétences par rapport à ses fonctions ainsi que le rôle du candidat dans la composition collective du conseil. Le Conseil d'administration analyse aussi les éventuels



risques de conflits d'intérêts ainsi que la disponibilité du candidat pour la fonction. Enfin, le conseil d'administration s'assure de l'honorabilité professionnelle du candidat en analysant son certificat de bonnes vie et mœurs, condamnations pénales et interdictions professionnelles.

Les dossiers Fit & Proper de nomination sont soumis pour appréciation et approbation préalable à la BNB. Dès qu'il y a un changement dans la composition ou l'organisation du Conseil d'administration, la Société en informe la BNB et soumet les dossiers Fit & Proper ad hoc pour approbation.

Le conseil d'administration dans son ensemble doit à tout moment disposer des connaissances, compétences et expériences pour s'acquitter de ses fonctions. L'aptitude collective du Conseil d'administration fait l'objet d'une réévaluation au moins une fois par an. Les domaines tels que la sécurité ICT et la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme sont repris dans l'évaluation collective.

Dans certains cas spécifiques, une réévaluation de l'aptitude individuelle ou collective des administrateurs doit avoir lieu. La société se réfère aux principes contenus dans les orientations EBA/GL/2021/06.

Les administrateurs veillent à se tenir informés. La société dispose d'un plan de formation.

Conformément au principe général de disponibilité, les administrateurs sont tenus de consacrer le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions au sein de la société. La société apprécie l'impact de l'exercice d'un mandat extérieur par un administrateur et une autorisation préalable doit être accordée par le Conseil d'administration. L'objectif est de préserver la disponibilité et de prévenir les conflits d'intérêts. Les fonctions extérieures des administrateurs doivent faire l'objet d'une publicité via le rapport annuel de gestion de la société.

- Fonctionnement du Conseil d'administration

Les règles du fonctionnement du Conseil d'administration sont fixées par le Code des sociétés et associations, les statuts de la société et complétées par le règlement d'ordre intérieur (cfr infra).



Règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration

- Les réunions du CA se tiennent en principe au siège social de la société, aux dates et heures fixées dans la convocation.
- Le conseil d'Administration peut organiser des réunions par téléphone ou visioconférence ou tout autre moyen de communication analogue.
- Il se tient un CA une fois tous les deux mois au moins.
- Un CA se tient aussi sur convocation du Président ou de deux administrateurs ou chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.
- Le Conseil d'administration ne peut délibérer que si une majorité de membres est présente.
- Les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité ordinaire des voix. A parité de voix, celle du Président est prépondérante.
- 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.
- Le Conseil peut choisir un(e) secrétaire en dehors de ses membres. Ce rôle est assuré par Roxane Lebrun. Le secrétaire est chargé de l'envoi des convocations et de la rédaction des procès-verbaux des réunions.
- Les administrateurs sont convoqués par courrier électronique. La convocation reprend l'ordre du jour de la réunion ainsi que le procès-verbal de la réunion précédente. Les administrateurs font part au secrétaire de leurs remarques et souhaits de corrections éventuelles.
- Le procès-verbal doit être la synthèse des débats et points abordés, des décisions prises et des actions à entreprendre.
- Tout administrateur a le droit de faire acter dans le PV son opposition s'il n'est pas d'accord avec les autres administrateurs sur un des points discutés.
- Au début de chaque réunion du Conseil d'administration, les administrateurs signent le document de monitoring des conflits d'intérêts. Si un administrateur a un intérêt opposé à la société sur un point qui doit être soumis à l'approbation du CA, il doit le communiquer aux autres administrateurs avant le début de la réunion. Il ne peut prendre part à la délibération pour ce point.
- Les administrateurs ont le droit de recevoir une information suffisante qui leur permette de se prononcer en connaissance de cause sur les points qui sont soumis à la décision du Conseil. Ils sont investis des pouvoirs d'enquête et peuvent rechercher l'information qu'ils estiment nécessaire ou se faire présenter tout document qu'ils jugent utile.
- Les administrateurs et le secrétaire ont un devoir déontologique de discrétion.



- Les décisions sont communiquées aux collaborateurs, quand cela est nécessaire par exemple quand une action est attendue de leur part.
- Le conseil d'administration peut inviter des personnes qui ne sont pas administrateurs. Ces personnes peuvent selon le cas, avoir un rôle de conseil ou d'information dans une sphère de compétence spécifique. Elles ne peuvent pas participer aux décisions ni aux votes.
- Au moins une fois par an, le CA consacre une réunion à la **stratégie**.
- Au moins une fois par an, le CA procède à l'évaluation de son bon fonctionnement et de ses compétences.
- Au moins une fois par an, les administrateurs non-exécutifs font rapport sur leur interaction avec les administrateurs exécutifs.

4. Structure de gestion et organigramme

Le CA assume la fonction de politique générale, en ce compris la définition de la stratégie et de la politique globale de la société.

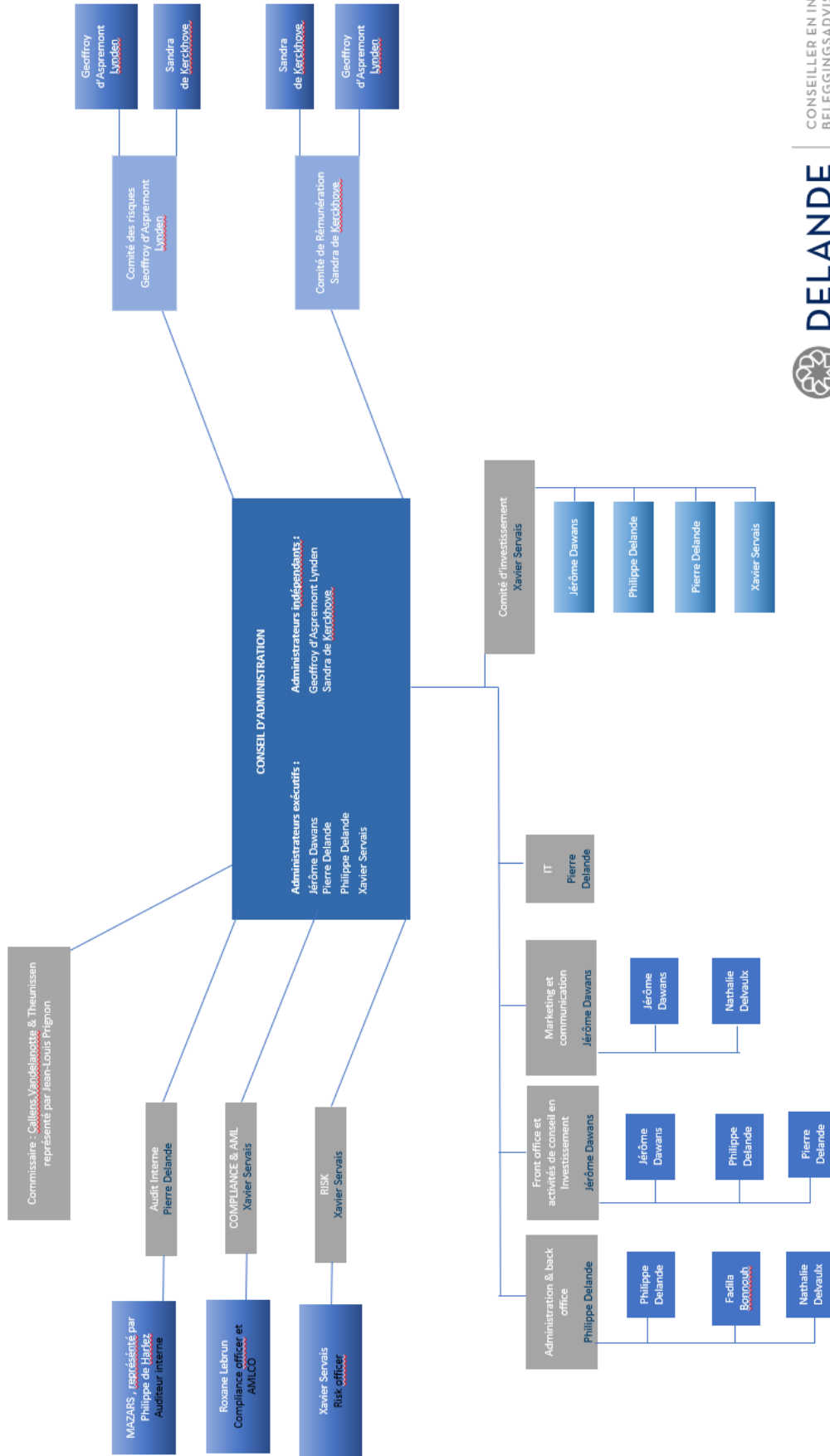
La fonction de surveillance des activités et l'évaluation régulière de la structure de gestion incombent également au CA. Il est renvoyé à la loi de contrôle sur les sociétés de bourse pour les missions et les responsabilités du CA.

La société estime que son modèle de gestion est approprié pour assurer une gestion transparente et efficace compte tenu de sa taille, de la nature de ses activités et de son profil de risque.

La société de bourse n'a pas constitué de comité de direction. 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. La mise en place d'un comité de direction devra alors être prévue dans les statuts de la société et être communiquée à la BNB.

La gestion journalière est assurée par les administrateurs exécutifs, ceci permet d'assurer une gestion directe et efficace des activités de la société. Les tâches journalières sont réparties entre les administrateurs exécutifs. La collégialité est d'application dans les prises de décision. La gestion journalière est supervisée par le conseil d'administration. Chaque responsable de département fait rapport à l'ensemble du CA sur l'évolution de son activité et ou sur les problèmes rencontrés.

La société établit un organigramme soumis à la BNB pour approbation (*cfr infra : organigramme*)





4.1. Répartition des tâches

Au sein de la société de bourse, chaque administrateur exécutif a en charge un (ou plusieurs) département(s) (cfr organigramme).

Afin d'éviter tout risque de conflits, des cloisonnements ont été établis notamment entre les fonctions commerciales et administratives d'une part et de contrôle d'autre part. Toute modification dans l'attribution des responsabilités doit être communiquée à la BNB.

Un reporting de chaque département est effectué à l'ensemble du CA.

Les compétences d'un administrateur ne sont pas exclusives et chaque administrateur peut contrôler ou émettre un avis afin d'améliorer le fonctionnement d'un département de la société.

Les décisions sont prises de manière collégiale par le CA.

La société s'est dotée d'une politique en matière d'externalisation (cfr manuel de procédures). Cette politique tient compte de la complexité des fonctions externalisées, des risques découlant du dispositif d'externalisation, du caractère critique ou de l'importance de la fonction externalisée, ainsi que de l'incidence potentielle de l'externalisation sur la poursuite de l'activité de la société. De façon générale, notre société veille à limiter le nombre d'activités externalisées et vise à assurer une stabilité dans le choix des prestataires. Le CA est responsable pour l'entièreté du processus de décision et de suivi des activités externalisées. La société s'assure également de conserver les compétences et ressources utiles à la surveillance des activités externalisées.

4.2. Les comités spécialisés

Afin de renforcer l'efficacité de la surveillance et du contrôle des activités, du fonctionnement et du profil de risque de la société par le CA, l'article 24 de la loi du 20 juillet 2022 sur le contrôle des sociétés de bourse prévoit que deux comités doivent être constitués : un comité des risques et un comité de rémunération. Les comités spécialisés sont exclusivement composés d'administrateurs non-exécutifs. La composition des comités spécialisés a préalablement été approuvée par la BNB.

Le CA de Delande & Cie a constitué deux comités consultatifs chargés d'analyser les questions spécifiques liées aux risques et à la rémunération et de le conseiller en la matière : le comité des risques et le comité de rémunération.



a/ Description des missions :

- Comité des Risques

Le comité des risques a pour mission de :

- Fournir ses conseils et assister le CA dans sa fonction de surveillance en ce qui concerne la surveillance de la stratégie globale de la société en matière de risques et d'appétit pour le risque de la société, tant actuels que futurs. Dans ce cadre, le comité devra examiner et approuver le cadre de gestion des risques de Delande & Cie, y compris son appétit pour le risque et ses niveaux de tolérance pour un ensemble de types de risques. Il devra approuver les objectifs et décisions stratégiques, en prenant en considération l'exposition aux risques.
- Fournir au CA dans sa fonction de surveillance des recommandations sur les ajustements à apporter à la stratégie en matière de risque ;
- Évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance, des lignes directrices et des processus de gestion des risques de la société, y compris la supervision de la responsabilité de la direction d'identifier les risques inhérents aux activités, à la stratégie et aux opérations de Delande & Cie ;
- Superviser l'adéquation de tous les instruments financiers significatifs proposés aux clients avec le modèle d'entreprise et la stratégie de la société en matière de risque ;
- Évaluer les recommandations de la fonction de gestion des risques et de compliance ainsi que celles de la fonction d'audit interne et du commissaire, et suivre la mise en œuvre appropriée des mesures prises. Dans ce cadre, une interaction étroite devra avoir lieu avec le responsable de la fonction de gestion des risques et le compliance officer. Le Comité des risques devra notamment recevoir et examiner les rapports périodiques relatifs aux activités de gestion des risques.

- Comité de Rémunération

Le comité de rémunération a pour mission de

- Élaborer les décisions concernant les rémunérations qui seront adoptées par le conseil d'administration, notamment en ce qui concerne la rémunération des administrateurs exécutifs ainsi que des autres membres du personnel identifié ;
- Fournir au conseil d'administration le soutien et les conseils nécessaires pour concevoir la politique de rémunération, en tenant compte du prescrit légal et des objectifs identifiés et définis au point 1.1 ;
- Vérifier si la politique de rémunération en vigueur est toujours valable ;
- Garantir l'adéquation des informations fournies aux actionnaires sur les politiques et pratiques de rémunération ;
- Évaluer que le système de rémunération tient compte de tout type de risque (fonds propres, niveaux de liquidité) et qu'elle est conforme avec la stratégie économique, la culture d'entreprise et les intérêts à long terme de Delande et Cie et de ses actionnaires ;

Le conseil d'administration, le comité de rémunération et le comité des risques travaillent étroitement et veillent à ce que la politique de rémunération soit cohérente par rapport au principe de gestion (risque et croissance) saine et efficace promu par la société. Le comité de rémunération peut, d'autre part, se baser sur des informations apportées par le comité des risques pour proposer des modifications à la décision du CA.



b/ Fonctionnement des comités spécialisés :

- Les comités de risque et de rémunération sont composés des deux administrateurs non-exécutifs.
- Le Comité des risques se réunit au moins deux fois par an. Des PV de réunions sont établis et transmis au CA.
- Le comité de rémunération se réunit au moins une fois par an. Des PV de réunions sont établis et transmis au CA.
- Les membres des comités doivent avoir accès à toutes les informations et données pertinentes dont ils ont besoin pour accomplir leur rôle. Ils reçoivent des rapports réguliers, des informations *ad hoc*, des communications et des opinions de la part des responsables des fonctions de contrôle indépendantes notamment concernant le profil de risque de la société, sa culture du risque et ses limites de risque, ainsi que toute violation significative pouvant être survenue, accompagnés d'informations détaillées et de recommandations sur les mesures correctives prises,...
- Pour des raisons d'efficacité, les comités peuvent inviter des personnes externes (personne responsable des risques, compliance officer, auditeur interne, commissaire, ...)

5. Fonctions de contrôle indépendantes

La société dispose de fonctions de contrôle indépendantes appropriées compte tenu de la nature, de la taille et la complexité des activités de la société.

La société dispose d'un modèle à trois lignes de défense :

Le front office forme la première ligne de défense de la société. Il revient ainsi aux responsables commerciaux d'identifier les risques posés par chaque opération, de respecter les procédures et les limites mises en place par la société ;

La seconde ligne de défense comprend les fonctions de contrôle indépendantes que sont la fonction de gestion des risques et la fonction de compliance, dont la mission est de s'assurer que les risques ont été correctement identifiés et ensuite gérés par les unités opérationnelles.

Enfin, la troisième ligne de défense est constituée par l'audit interne qui s'assure du respect des procédures par les deux premières lignes de défense.

Les responsables des fonctions de contrôle indépendantes sont indépendants des lignes d'activité ou des unités opérationnelles qu'ils contrôlent.

Les responsables des fonctions de gestion des risques, de compliance et d'audit interne rapportent directement au CA et font des rapports réguliers sur leurs missions.

Les responsables des fonctions de contrôle indépendantes font rapport au moins une fois par an sur l'exécution de leur mission et sur les défaillances identifiées et émettent des recommandations sur la manière d'y remédier.



Lorsque des évènements particuliers le justifient les responsables des fonctions gestion des risques et compliance font part d'initiative au CA de leurs préoccupations et l'avertissent le cas échéant en cas d'évolution des risques affectant ou susceptibles d'affecter la société.

Le CA évalue au moins une fois par an le bon fonctionnement des fonctions de contrôle indépendantes.

Les responsables des fonctions de contrôle répondent aux exigences prudentielles fit& proper de la BNB.

5.1. Compliance

Le risque de compliance représente le risque que l'entreprise et/ou ses collaborateurs soient sanctionnés sur le plan judiciaire, administratif ou réglementaire en raison du non-respect des règles d'intégrité et déontologiques, légales et réglementaires, avec pour conséquence une perte de réputation et un préjudice financier éventuel. Cette perte de réputation peut également être due au non-respect de la politique interne en la matière ainsi que de ses propres valeurs et règles déontologiques sur le plan de l'intégrité des activités.

La société dispose d'une fonction indépendante de compliance au sein de l'entreprise. Le compliance officer de Delande & Cie SA dispose d'un agrément de la FSMA.

La fonction de compliance est chargée de veiller au respect des dispositions légales et réglementaires d'intégrité et de conduite qui s'appliquent aux activités de la société de bourse et éviter que la société ne subisse des conséquences en termes de perte de réputation ou de risques juridiques.

Etant donné l'importance pour les clients et la stabilité financière du marché, DELANDE et Cie promeut une forte culture de compliance et s'assure que les lois, règlements, politiques et procédures internes, normes éthiques soient strictement respectés au sein de la société.

Le « Cadre de Gestion des Risques Compliance » de la société décrit le cadre de la mission du compliance officer. L'activité et l'indépendance de la fonction de compliance sont régies par la charte de compliance.

La fonction de compliance collabore avec les autres fonctions transversales telles que la fonction d'audit des risques et la fonction d'audit externalisé.

Le CA est tenu d'informer à temps la fonction de compliance de tout élément neuf en matière d'évolutions, d'initiatives, de projets, et ce afin de pouvoir identifier et maîtriser à temps un éventuel risque de compliance.

5.2. Gestion des risques

La fonction de gestion des risques veille à ce que tous les risques significatifs soient détectés, mesurés et correctement déclarés. Elle participe activement à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'à toute décision ayant une incidence en matière de risque pour la société.

Dans le cadre des exigences croissantes en matière de réglementation et de supervision, la société a mis en place un cadre de contrôle et des processus de gestion des risques internes solide.

Delande & Cie s'est doté d'un « Cadre de Gestion des Risques » qui repose sur 5 principes directeurs :



- Une culture du risque responsable qui promeut la sensibilisation et la conduite responsable à tous les niveaux
- Un appétit pour le risque éclairé décrivant la nature et l'ampleur du risque accepté dans la poursuite des objectifs
- Une structure de gouvernance proactive qui facilite la discussion et la prise de décision sur les questions de risque
- Des rôles et des responsabilités clairs ainsi que l'allocation de ressources suffisantes.
- L'élaboration d'un ensemble complet de politiques et de procédures rigoureuses

L'appétit pour le risque de Delande & Cie est composé de principes qualitatifs et quantitatifs spécifiquement adaptés à chacun des types de risques clés auxquels la société est exposée. La méthodologie d'identification et d'évaluation des risques de la société est structurée en quatre phases : identification du risque inhérent, évaluation du risque inhérent, évaluation de l'efficacité des contrôles et enfin examen du risque résiduel. Cette approche est décrite dans le « cadre de gestion des risques » de la société.

Le CA, sur proposition du comité des risques, revoit au moins une fois par an l'appétence aux risques ainsi que le cadre général des risques. Ceci assure une adaptation continue aux conditions changeantes de l'environnement.

5.3. Audit interne

La société a mis en place la fonction d'audit interne. L'audit interne est externalisé.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à Delande & Cie une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide la société à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. La fonction est permanente et couvre l'ensemble des activités de la société.

La société dispose d'un « code de déontologie de l'audit interne » qui inclut des règles de conduite décrivant les normes de comportement éthiques attendues des auditeurs internes. Il précise les attentes en termes d'intégrité, d'objectivité, de confidentialité et de compétence des auditeurs internes.

En plus de ses relations de travail effectives avec l'entreprise, l'auditeur interne a libre accès au conseil d'administration.

L'auditeur interne participe une fois par an au moins aux réunions du conseil d'administration dans le cadre des communications à effectuer. Il participe à une réunion en début d'année (janvier ou février) en vue de présenter et discuter le projet d'analyse des risques et de plan d'audit qui doivent être approuvés par le conseil d'administration

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.



6. Encadrement procédural

Delande & Cie s'est dotée de politiques et de procédures.

L'encadrement procédural est un manuel interne qui regroupe les différentes politiques et procédures de la société. Il est facilement consultable par tous les collaborateurs de la société.

Les politiques sont réévaluées en cas de modification substantielle de la stratégie, de changement législatif, de problèmes détectés par les fonctions de contrôle. Au moins une fois par an, le CA revoit les politiques pour s'assurer de leur adéquation.

Le CO tient un listing des modifications effectuées aux politiques.
