



CHARTRE DE GOUVERNANCE

Une Charte de gouvernance exigeante

Après avoir pris connaissance des recommandations émises par l'organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'Union européenne, l'État belge, ainsi que dans le Code belge de gouvernance d'entreprise, la SOFICO a adopté une Charte de gouvernance.

Même si le Code belge de gouvernance d'entreprise ne lui est pas pleinement adapté, la SOFICO a estimé qu'il était de son devoir, en tant qu'organisme public se voulant exemplaire, de se soumettre à une obligation de large information et de rendre compte de ses activités au public en général.

C'est dans cet esprit de transparence qu'elle a établi sa charte de gouvernance d'entreprise. La transparence est un engagement de la SOFICO au même titre que *l'Initiative*, *l'Intégrité*, *l'Autonomie*, la *Qualité du travail* et *l'Esprit d'équipe* qui sont nos cinq valeurs en termes de culture d'entreprise.

Le système de gouvernance de la SOFICO, que l'on découvrira dans le document publié ci-après, repose, d'une part, sur son décret organique et ses statuts et, d'autre part, sur la législation wallonne en matière de gouvernance, ce qui explique son caractère particulièrement exigeant.

14 décembre 2018

(Annexée au Procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 14 décembre 2018)

1. PREAMBULE

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

La gouvernance recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les entreprises sont gérées et contrôlées.

Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre l'autonomie d'action et le contrôle, ainsi qu'entre la performance et la conformité à ces règles.

Les règles de gouvernance doivent non seulement faciliter une gestion axée sur la performance, mais aussi fournir des mécanismes de direction et de leadership tout en assurant l'intégrité et la transparence du processus de prise de décisions.

Une bonne gouvernance doit permettre de fixer les objectifs de l'entreprise, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer ses performances.

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

1.2. Objectif principal de la Charte de gouvernance

L'objectif principal d'une Charte de gouvernance est de contribuer à la création de valeur à long terme et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Des pratiques de gouvernance basées sur la transparence et la responsabilité renforceront la confiance des parties prenantes et profiteront aux acteurs internes et externes ainsi qu'aux bénéficiaires de l'action de l'entreprise.

Une bonne gouvernance permet aussi d'avoir accès à un financement externe à un moindre coût.

La gouvernance vise également à organiser plus efficacement la structure au niveau des organes de gestion et des processus décisionnels.

2. IDENTITE

L'objectif initial de la SOFICO, en tant qu'organisme d'intérêt public, était d'accélérer la construction des chaînons manquants ou goulets d'étranglement situés sur les axes transeuropéens des réseaux wallons autoroutier et fluvial.

Cinq grands chantiers ont été réalisés à ce jour :

- *La liaison E25-E40 et le tunnel de Cointe (terminés en 2000) ;*
- *L'autoroute E429/A8 (terminée en 2000) ;*
- *Le canal du Centre avec l'ascenseur de Strépy-Thieu (terminés en 2002) ;*
- *La 4^e écluse de Lanaye (terminée en 2015) ;*
- *La nouvelle écluse d'Ivoz-Ramet (terminée en 2015).*

Par ailleurs, le chantier de la réalisation du contournement autoroutier de Couvin est actuellement en cours. Celui de la mise à grand gabarit de l'écluse d'Ampsin-Neuville a démarré en 2018.

Avec les années, les missions de la SOFICO ont été élargies. Aujourd'hui, le Gouvernement wallon lui a confié la gestion du réseau structurant.

Désignée maître d'ouvrage, elle finance, réalise, entretien et exploite environ 2.400km d'autoroutes et de routes régionales stratégiques à 2X2 bandes, ce qui représente 52,3% du trafic routier de Wallonie.

Pour mener à bien sa mission de gestionnaire et réhabiliter le réseau, la SOFICO s'appuie sur le Plan Routes qui prévoit l'investissement de 500 millions € HTVA dans plus de 300 chantiers.

En complément des moyens annuels que la SOFICO consacrera entre 2016 et 2019 à l'entretien du réseau structurant, elle peut également compter sur le lancement d'un Plan Infrastructures pour poursuivre la réhabilitation du réseau en profondeur. Ainsi, près de 350 millions € seront investis sur 4 ans dans le réseau structurant.

Ce plan est notamment financé grâce à la redevance kilométrique poids lourds qui est en vigueur depuis le 1^{er} avril 2016.

Outre ces activités, la SOFICO a hérité d'autres missions notamment l'exploitation du patrimoine qui comprend :

- *Les aires autoroutières ;*
- *Les centrales hydroélectriques, éoliennes, panneaux photovoltaïques ;*
- *Les télécommunications et pylônes multi-opérateurs.*

La SOFICO est une société publique *sui generis* créée par le décret du 10 mars 1994 relatif à la création de la Société wallonne de Financement Complémentaire des Infrastructures.

La SOFICO est l'opérateur public de référence qui gère, pour la Wallonie, le réseau routier et autoroutier structurant ainsi que les infrastructures relatives aux voies navigables.

En lien avec ses missions, elle est également active dans le domaine de l'énergie (centrales hydroélectriques, éoliennes, photovoltaïques) et des télécommunications (réseaux de fibres optiques et pylônes multi-opérateurs).

La SOFICO est chargée, conformément à son objet social, de :

1. La mise à disposition, à titre onéreux, au profit des utilisateurs, des infrastructures routières et autoroutières relevant du programme d'achèvement des chaînons manquants, de suppression des goulets d'étranglement et d'achèvement des grands axes inscrits sur les schémas européens du réseau transeuropéen de transports, dont elle assure à la fois le financement, la réalisation, l'entretien et l'exploitation ;

Par mise à disposition, on entend l'octroi du droit d'accéder aux infrastructures et de les utiliser, dans le respect de leur nature et de leur affectation.

2. La mise à disposition, à titre onéreux, au profit des utilisateurs, du réseau structurant, dont elle assure, à la fois, le financement, la réalisation, l'entretien et l'exploitation ;

Au sens de la présente disposition, on entend par réseau structurant, les autoroutes et les grands axes routiers qui le complètent, en ce compris les zones d'immobilisation, les dépendances et ouvrages d'art surplombant Le Gouvernement arrête la liste des voiries qui constituent le réseau structurant et en informe le Parlement sans délai.

3. La gestion, à titre onéreux, du fonctionnement des infrastructures fluviales relevant du programme d'achèvement des chaînons manquants et de suppression des goulets d'étranglement inscrits sur les schémas européens du réseau transeuropéen de transports, dont elle assure à la fois le financement, la réalisation, l'entretien et l'exploitation ;

Par gestion du fonctionnement, on entend l'exécution des services matériels consistant en la gestion du fonctionnement des infrastructures, en ce compris la fourniture des services nécessaires à ce fonctionnement et à l'utilisation de ces infrastructures en vue de permettre la fourniture par la Région wallonne du service public lié aux voies navigables et l'usage optimal de ces voies navigables en Région wallonne, et la responsabilité de ce fonctionnement, ainsi que l'octroi du droit d'utiliser ces infrastructures.

4. La gestion des infrastructures d'intérêt public et la perception des recettes *ad hoc* afin de concourir à la valorisation commerciale du réseau routier et fluvial de la Région et de contribuer au financement des compétences visées aux points 1. à 3.

Le Gouvernement arrête la liste des infrastructures visées aux points 1. à 3. qu'il décide de réaliser ou de confier à la société. La programmation financière des travaux visés par le présent article est arrêtée par le Conseil d'Administration de la société et est soumise à l'approbation du Gouvernement.

En vue de la réalisation de son objet, la SOFICO peut notamment recourir aux services de tiers et les charger de toute mission utile à la réalisation de son objet dans le respect des règles relatives aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services :

- Avec l'approbation du Gouvernement, participer à des associations ou prendre des participations dans des sociétés commerciales dont l'activité est utile à la réalisation de la mission décrite *supra* ;
- Effectuer toutes les opérations financières dans le cadre de la réalisation de son objet social ;
- Acquérir et céder des droits réels immobiliers ou des droits personnels sur des biens immobiliers bâtis ou non bâtis dans la mesure strictement nécessaire à la réalisation de l'objet social.

3. DEMARCHE EN MATIERE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La SOFICO a pris connaissance, en matière de gouvernance d'entreprise, des recommandations émises par l'organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'Union européenne, l'État belge, ainsi que du Code belge de gouvernance d'entreprise.

Le système de gouvernance de la SOFICO qui repose, d'une part, sur son décret organique et ses statuts et, d'autre part, sur la législation wallonne en matière de gouvernance, est aussi exigeant.

La SOFICO estime que, même si le Code belge de gouvernance d'entreprise ne lui est pas pleinement adapté, il est de son devoir, en tant qu'organisme public se voulant exemplaire, de se soumettre à une obligation de large information et de rendre compte de ses activités au public en général.

C'est dans un esprit de responsabilité et de transparence qu'elle a établi la présente Charte de gouvernance d'entreprise.

La transparence est une des valeurs de la SOFICO au même titre que l'*Initiative*, l'*Intégrité*, l'*Autonomie*, la *Qualité du travail* et l'*Esprit d'équipe* qui sont les cinq engagements de la SOFICO en termes de culture d'entreprise.

4. CADRE LEGAL, REGLEMENTAIRE ET STATUTAIRE

En tant qu'organisme d'intérêt public, la SOFICO est principalement régie par :

- Le décret du 10 mars 1994 relatif à la création de la Société wallonne de Financement Complémentaire des Infrastructures (et les décrets modificatifs subséquents¹ et les arrêtés concernés du Gouvernement wallon²) ;
- Le décret du 12 février 2004 relatif aux commissaires du Gouvernement et aux missions de contrôle des réviseurs au sein des organismes d'intérêt public³, le décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public⁴, et le décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information (et à leurs décrets modificatifs subséquents) ;
- La réglementation sur les marchés publics, principalement :
 - o La loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics ;
 - o La loi du 16 février 2017 modifiant la loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services ;
 - o L'arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques ;
 - o l'arrêté royal du 22 juin 2017 modifiant l'arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics
- Le décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités d'administration publique wallonnes et son annexe⁵.

La société est soumise à la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises, désormais intégrée dans le Livre III du Code de droit économique.

La SOFICO est également partiellement soumise au Code des sociétés et notamment aux articles relatifs aux commissaires (pour l'essentiel, les art. 130 et suivants), à l'article 95 (anciennement article 77 des lois coordonnées sur les sociétés commerciales, concernant le contenu du rapport de gestion), ainsi qu'à l'article 602 (afférent aux règles d'évaluation des apports en nature).

Les statuts de la SOFICO ont été adoptés par l'Arrêté du Gouvernement wallon du 22 septembre 1994⁶ et ont été pris en vertu du décret du 10 mars 1994 précité.

¹ Décret du 08 février 1996 ; décret du 04 février 1999 ; décret du 27 novembre 2003 ; décret du 23 février 2006 ; décret du 03 avril 2009 ; décret du 10 décembre 2009 ; décret du 22 juillet 2010 ; décret du 27 octobre 2011 ; décret du 11 avril 2014.

² AGW du 1^{er} mars 2012 ; AGW du 24 avril 2014 ; AGW du 11 juin 2015 ; AGW du 24 mars 2016.

³ Décret du 30 avril 2009.

⁴ Décret du 07 novembre 2007 ; décret du 22 juillet 2010 ; décret du 07 avril 2011 ; décret du 03 décembre 2015 ; décret du 24 novembre 2016.

⁵ Modifié par décret du 23 décembre 2013 et par décret du 17 décembre 2015.

⁶ Modifiés par les A.G.W. des 14 mars 1996, 04 mars 1999, 19 décembre 2002 et 17 juin 2004.

5. ACTIONNAIRES

Le capital social se décompose de la manière suivante :

1. Les titres de capital de la catégorie A1, pour un montant de 1.328.890.779,60€, titres incessibles et nominatifs représentatifs d'apports en nature effectués par la Région.
Le montant du capital de catégorie A1 est illimité. La valeur de chaque apport en nature est fixée selon les règles prévues à l'article 602 du Code des sociétés.
Le capital de la catégorie A1 est divisé en titres de 12.394,68€ ;
2. Les titres de capital de la catégorie A2, pour un montant de 320.320.563,41€, titres nominatifs intégralement souscrits par la Région et incessibles.
Le capital de la catégorie A2 est divisé en 25.843 titres de 12.394,68€ ;
3. Les titres de capital nominatifs représentatifs de la catégorie B, pour un montant de 6.817.071,93€. Le capital de la catégorie B est divisé en 550 titres de 12.394,68€.

La Région wallonne détient actuellement 100% du capital social, le décret du 10 mars 1994 précité et les statuts prévoyant qu'elle doit toujours détenir, directement ou par l'intermédiaire de personnes morales de droit public autorisées par le Gouvernement, au moins 51% du capital social.

6. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Les principales caractéristiques du modèle de gouvernance de la SOFICO sont les suivantes :

- Un Conseil d'Administration qui définit la politique et la stratégie générales et supervise la gestion opérationnelle
 - La création par le Conseil d'Administration en son sein d'un Comité spécialisé d'Audit et d'un Comité spécialisé des Rémunérations
- Un Comité de direction (qui correspond au Bureau exécutif du Conseil d'Administration)
- Un Président et un Directeur général agissant conjointement en application des compétences décrétales et statutaires
- Un Directeur général qui assume la responsabilité de la gestion journalière.

Les activités de la SOFICO sont exécutées par ses collaborateurs sous la direction du Directeur général.

La SOFICO entend répondre de manière responsable aux attentes des parties intéressées et prenantes, notamment son personnel, ses clients et ses fournisseurs, ainsi que la société et l'environnement. Le service public rendu par la SOFICO doit être pérennisé dans le respect des normes éthiques.

La SOFICO adhère aux principes de ce Code belge de gouvernance d'entreprise qui la concerne :

- **Principe 1.** La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise.
- **Principe 2.** La société se dote d'un Conseil d'Administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social.
- **Principe 3.** Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement.
- **Principe 5.** Le Conseil d'Administration constitue des comités spécialisés.
- **Principe 6.** La société définit une structure claire de management exécutif.
- **Principe 8.** La société engage avec les actionnaires existants et potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.
- **Principe 9.** La société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise.

La nomination des administrateurs (*Principe 4*) relève de la compétence du Gouvernement wallon. Cette compétence s'exerce dans le respect des prescrits démocratiques (représentativité en fonction des résultats des élections telle qu'elle se traduit au Parlement wallon, compétence, disponibilité, mixité et principes repris dans le décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public). La rémunération des administrateurs (*Principe 7*) est fixée par le Gouvernement conformément à l'article 5 du décret du 10 mars 1994 précité.

La rémunération des administrateurs est publiée conformément aux règles arrêtées par le Parlement wallon et le Gouvernement.

La Charte sera régulièrement revue. Les modifications importantes seront systématiquement exposées lors de l'Assemblée générale des actionnaires.

La charte de gouvernance d'entreprise de la SOFICO est publiée sur le site web www.sofico.org, de même que les statuts de la société.

Par ailleurs, la SOFICO présentera une information relative à l'application de la gouvernance d'entreprise dans son rapport annuel.

7. LES ORGANES DE GESTION

ASSEMBLEE GENERALE

L'article 12 des statuts précise que :

« L'Assemblée générale compose la totalité des titulaires de titres de la catégorie B⁷. Elle se réunit chaque année, entre le 1^{er} mars et le 30 avril, pour approuver les comptes annuels. Elle se réunit, en outre, dès lors qu'il y a lieu de modifier les statuts. Elle est convoquée par le Président du Conseil d'Administration au moins 15 (quinze) jours d'avance par lettre recommandée. Les convocations contiennent l'ordre du jour. Chaque titre de capital B donne droit à une voix. Les titulaires de titres peuvent se faire représenter par un porteur de procuration. Les décisions sont prises à la majorité des trois quarts des voix émises. Les décisions relatives aux modifications statutaires n'entrent en vigueur qu'après leur approbation par arrêté du Gouvernement. »

L'Assemblée générale prend également connaissance du rapport annuel sur la rémunération des administrateurs et dirigeants.

Lorsque la Charte de gouvernance est modifiée, elle en est informée.
Les administrateurs sont invités aux réunions de l'Assemblée générale.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Compétences

Le Conseil d'Administration a, dans les limites tracées par la Loi, les décrets et les statuts, les pouvoirs les plus étendus pour accomplir tous les actes d'administration ou de disposition nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social. Tout ce qui n'est pas expressément réservé par la loi à l'Assemblée générale est de la compétence du Conseil d'Administration.

Sans préjudice de ce qui précède, les principales responsabilités du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- Définir la vision et les valeurs de la société ;
- Arrêter la stratégie à long terme ;
- Approuver le contrat de gestion ;
- Définir et approuver le programme d'activités, le budget et l'allocation des moyens pour réaliser la stratégie à long terme et les objectifs annuels ;
- Contrôler la performance de la société ;
- Assurer une information correcte et en temps des parties prenantes et intéressées ;
- Superviser le contrôle interne et la gestion des risques ;
- Approuver les opérations non courantes ;
- Solliciter la mise en œuvre de l'article 10 des Statuts ;
- S'informer de la mise en œuvre des plans et programmes pluriannuels.

⁷ Voir page 7, le point 5. Actionnaires.

Composition

Conformément à l'article 11 des statuts, le Conseil d'Administration est composé de dix membres au plus dont un Président et un Vice-président. Ces administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Gouvernement wallon pour une durée de cinq ans.

Il appartient au Gouvernement wallon, au moment de la désignation, de veiller à la mixité des genres.

Le Conseil d'Administration désigne, conformément à la décision du Gouvernement wallon, parmi les membres du Conseil d'Administration, un Président et un Vice-Président.

Le Directeur général est nommé par l'Assemblée générale, sur proposition du Gouvernement.

Le Conseil d'Administration désigne également son secrétaire.

Tous les administrateurs s'engagent à signer la charte de l'administrateur public (voir l'annexe 1). Conformément à celle-ci, l'administrateur s'engage à ce que les intérêts de l'organisme et de l'ensemble de ses actionnaires prévalent en toute circonstance sur ses intérêts personnels directs ou indirects.

Un représentant de l'inspection des Finances est invité à participer, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'Administration de la SOFICO.

Fonctionnement

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est régi par le Décret, le Code des sociétés, les statuts et le Règlement d'ordre intérieur.

Le Conseil d'Administration dispose d'une procédure d'accueil du nouvel administrateur et assure régulièrement des séances d'information à son attention.

Suivant l'article 12 des statuts, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la SOFICO l'exige, sur la convocation de son Président (ou de son Vice-président). Il doit être réuni lorsque deux administrateurs au moins en font la demande.

Lors de sa réunion de fin d'année, le Conseil d'Administration fixe les principaux points qu'il souhaite voir aborder lors des réunions de l'année suivante à savoir :

- Les points récurrents structurants (programme d'investissement, comptes, etc.) ;
- Les points stratégiques d'actualité ;
- Les points particuliers dans sa mission d'évaluation et de contrôle de la gestion courante.

Il y fixe également les rapports et tableaux de bord dont il doit ou souhaite disposer pour l'exercice de ses missions, lui permettant notamment de superviser :

- L'exécution des décisions du Conseil d'Administration ;
- Le suivi et l'implémentation des recommandations et remarques des contrôleurs externes ;
- Le suivi de l'exécution des plans et programmes pluriannuels.

Le Conseil d'Administration tient, au moins une fois par an, une réunion stratégique à laquelle il convie le ou les représentants du ou des ministres compétents.

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer et statuer que si la moitié des membres est présente ou représentée. Tout membre du Conseil d'Administration peut donner par écrit, télécopie, mail ou tout autre moyen de communication ayant pour support un document imprimé, à un de ses collègues, délégation pour le représenter à une réunion déterminée du Conseil et y voter en ses lieu et place. Chaque membre présent ne peut être porteur de plus d'une procuration.

Si, lors d'une réunion, ce quorum n'est pas atteint, les points à l'ordre du jour de cette séance sont, de plein droit, reportés à l'ordre du jour de la réunion suivante, au cours de laquelle il sera valablement statué sur lesdits points sans qu'aucun quorum ne soit requis.

Le Conseil d'Administration décide à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de parité des voix, la voix du Président est prépondérante. Toutefois, les décisions par lesquelles le conseil se prononce sur le contrat de gestion et ses modifications sont adoptées à la majorité de 80% des voix exprimées.

Sauf motifs impérieux, le Conseil d'Administration ne peut statuer sur un point ne figurant pas à l'ordre du jour. Dans les cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social et sauf les décisions où la loi interdit le recours à cette procédure, les décisions du Conseil d'Administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs, exprimées par écrit.

Le Conseil d'Administration arrête son R.O.I..

Les Comités spécialisés

Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration constitue en son sein un Comité spécialisé d'Audit ayant pour mission de procéder, pour le compte du Conseil, à l'examen approfondi de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet.

Dans ce cadre, il fait systématiquement rapport au Conseil d'Administration.

Sans préjudice des missions légales du Conseil d'Administration et conformément à l'article 15 *quater*, 2. du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, le **Comité d'Audit** est au moins chargé des missions suivantes :

- Examen du projet de budget de la société ;
- Examen à long terme de la trajectoire financière de l'entreprise, de ses plans et programmes pluriannuels ; examen de l'endettement de la SOFICO ;
- Suivi de gestion des risques financiers, en ce compris son efficacité et son efficience ;
- Examen préalable des comptes annuels ;
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Collège des commissaires ;
- Suivi des recommandations des audits financiers.

Le Comité est composé de deux administrateurs dont un préside le Comité, désignés par le Conseil d'Administration. Un administrateur ne peut être membre que d'un seul comité spécialisé et le Président et le Vice-président ne peuvent être membres d'aucun des deux.

Le Directeur général assiste d'office aux réunions du Comité avec voix consultative. Le directeur financier y assiste également.

Les membres du Collège des commissaires, la Cellule d'informations financières du Gouvernement wallon (C.I.F.) et l'inspection des Finances y sont d'office invités.

Le Comité peut y inviter des experts.

Il se réunit au moins deux fois par an.

Le Comité se réunit à la demande du Conseil d'Administration ou d'initiative.

Les services de la SOFICO ont la charge de préparer les dossiers utiles et d'assurer le secrétariat du Comité.

Comité des Rémunérations

Le Conseil d'Administration constitue en son sein un Comité spécialisé des Rémunérations ayant pour mission de procéder, pour le compte du Conseil, à l'examen approfondi de questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. Dans ce cadre, il fait systématiquement rapport au Conseil d'Administration.

Sans préjudice des missions légales du Conseil d'Administration et conformément à l'article 15bis, §10 du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, le Comité spécialisé des Rémunérations est au moins chargé des missions suivantes :

- Préparer le rapport annuel à l'Assemblée générale sur la rémunération des administrateurs et des dirigeants ;
- Examiner, avant de les soumettre au Conseil d'Administration pour approbation, l'organigramme et la politique des rémunérations proposés par le Directeur général ;
- Réaliser un examen annuel approfondi de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, notamment en se tenant informé des mouvements de personnel (départs, engagements, congés de longue durée tels que crédit-temps, maladie, congés sans solde, détachements, etc.), de la politique de rémunération et des procédures en matière de ressources humaines (téléphonie, recrutement, car *policy*, etc.) ;
- Examiner les possibilités dont dispose le personnel de la Sofico pour faire part, de manière confidentielle, de ses préoccupations quant à d'éventuelles irrégularités (whistle-blowing) ;
- En matière de recrutement :
 - Composer le jury de sélection pour rengagement des directeurs agissant directement sous l'autorité du Directeur général, le Président et le Directeur général en faisant d'office partie ;
 - Examiner les dossiers pour lesquels la mise en œuvre de l'article 10 des statuts par le Conseil est sollicitée.
- Rendre un avis sur les politiques et les pratiques de rémunération au sein de l'organisme et émettre des recommandations sur la rémunération individuelle et les avantages quelconques accordés aux gestionnaires.

Le Comité est composé de trois administrateurs dont un préside le Comité, désignés par le Conseil d'Administration. Un administrateur ne peut être membre que d'un seul comité spécialisé et le Président et le Vice-président ne peuvent être membres d'aucun des deux.

Le Directeur général assiste d'office aux réunions du Comité avec voix consultative. Le directeur

en charge des ressources humaines y assiste également.

Le Comité peut y inviter des experts.

Il se réunit au moins deux fois par an.

Le Comité se réunit à la demande du Conseil d'Administration ou d'initiative.

Les services de la SOFICO ont la charge de préparer les dossiers utiles et d'assurer le secrétariat du Comité.

COMITE DE DIRECTION

Le Comité de direction correspond au Bureau exécutif du Conseil d'Administration.

Tous ses pouvoirs émanent du Conseil d'Administration qui peut lui déléguer des tâches et missions.

DELEGATION A LA GESTION JOURNALIERE

Le Président et le Directeur général agissant conjointement

Président et **Directeur général** agissent conjointement en application des compétences décrétales et statutaires. Le Président travaille en collaboration étroite avec le **Directeur général**, il lui procure soutien et avis tout en respectant la responsabilité exécutive du **Directeur général**. Le Président est l'interlocuteur privilégié du **Directeur général**.

A l'exception de ceux qui doivent impérativement l'être par deux membres du Conseil d'Administration, tous les actes qui engagent la société, autres que ceux de la gestion journalière, et tous pouvoirs et procurations sont signés conjointement par le Président du Conseil d'Administration et le **Directeur général**. Ils peuvent l'être aussi par deux administrateurs.

Les actes de gestion journalière sont revêtus de la signature du **Directeur général** et de celle du Président.

Le Président et le **Directeur général** sont chargés des relations avec les partenaires financiers, les organes de contrôle et de tutelle.

Dans ce cadre, ils :

- Présentent au Gouvernement le rapport annuel visé à l'article 15 des statuts ;
- Répondent à toutes les demandes d'information des organes de contrôle et de tutelle ;
- Assurent la perception des recettes visées à l'article 11 du décret du 10 mars 1994, tel que modifié par le décret du 2 février 1999.

Le Président

Il préside l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration et le Comité de direction.

Le Président est également chargé de la représentation de la SOFICO auprès de son actionnaire. Plus spécifiquement, il est statutairement chargé d'informer le Gouvernement des enjeux et conséquences de toute décision stratégique.

Le Directeur général

Le Directeur général exécute la politique générale définie par le Conseil d'Administration en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués.

Le Directeur général assume la gestion journalière de la société.

Notamment, il :

- Exécute les décisions du Conseil d'Administration et du Comité de direction ;
- Instruit les dossiers à soumettre aux organes de gestion ;
- Répond à toutes les demandes d'information des organes de gestion ;
- Tient les organes de gestion régulièrement au courant du fonctionnement de la société ;
- Prépare le projet de programmation financière des travaux, à arrêter par le Conseil d'Administration conformément à l'article 2, § 1er, alinéa 6, du décret du 10 mars 1994, inséré par le décret du 27 novembre 2003.

8. LES MECANISMES DE CONTRÔLE

LES ACTEURS DU CONTRÔLE

1. Le Conseil d'Administration

Cet organe de gestion est investi des pouvoirs les plus étendus pour accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société.

Ipsa facto, il est le premier acteur du contrôle.

2. Les Commissaires du Gouvernement

Les Commissaires du Gouvernement participent aux réunions du Conseil d'Administration et du Comité de direction sans voix délibérative.

Conformément à l'article 8, § 1er, du décret du 12 février 2004 relatif aux Commissaires du Gouvernement et aux missions de contrôle des réviseurs au sein des organismes d'intérêt public, les Commissaires du Gouvernement sont chargés du contrôle, au regard de la légalité et de l'intérêt général, de la SOFICO.

3. Le Collège des Commissaires aux comptes

Le Collège des Commissaires aux comptes comporte deux membres qui sont nommés par l'Assemblée générale. Un des Commissaires aux Comptes est choisi parmi les membres de l'institut des réviseurs d'entreprises et le second Commissaire est, traditionnellement, choisi parmi les membres de la Cour des comptes en raison, notamment, de ses compétences administratives, budgétaires et de marchés publics.

4. La Cour des comptes

La Cour des comptes conserve ses prérogatives générales en matière d'approbation des comptes annuels et de contrôle général de gestion des services publics centraux et décentralisés en vertu de sa loi fondamentale du 29 octobre 1846 relative à l'organisation de la Cour des comptes.

5. La Banque européenne d'investissement (BEI)

La BEI vérifie la conformité de l'utilisation des fonds empruntés auprès d'elle et à leur conformité aux objectifs de pérennité que la SOFICO a accepté de poursuivre.

6. Le Service Public Fédéral (SPF) Finances

L'Administration de la TVA assure le suivi et le contrôle des déclarations et des recouvrements de la TVA depuis que la SOFICO y est assujettie (1998).

L'Administration des Contributions intervient également pour le contrôle des déclarations à l'impôt des personnes morales auquel la SOFICO est assujettie.

7. La Commission wallonne des équipements autoroutiers (CWEA)

La CWEA est une commission mixte DGO1/SOFICO chargée d'assurer la cohérence générale de la gestion en matière d'équipements autoroutiers, tout spécialement des aires autoroutières

conçédées ou pas (opérer des visites d'inspection régulières, s'assurer d'un contrôle homogène de la conformité aux clauses des cahiers des charges, etc.).

Un commissaire reviseur accompagne la Commission dans son contrôle des comptabilités des concessionnaires.

8. La Commission des Litiges

La Commission des Litiges de la SOFICO est une commission chargée d'examiner la possibilité de régler amiablement tout différend ou litige survenu lors de la passation ou au cours de l'exécution d'un marché public.

Les propositions de règlement sont examinées conjointement par des délégués de la Cour des comptes, de l'inspection des Finances, des services décentralisés et centraux du Service Public de Wallonie (SPW) concernés par le litige ainsi que de la SOFICO qui permettent de s'assurer de la légalité de la proposition de solution amiable.

GESTION DES RISQUES. PREVENTION DES RISQUES. PREVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT, LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET CONTRÔLE INTERNE

La SOFICO doit disposer d'un contrôle interne, éventuellement externalisé, afin de s'assurer que ses procédures de contrôle couvrent l'ensemble des risques et sont pertinentes et utiles.

Une fois par an, le Directeur général fait un rapport au Conseil d'Administration pour lui permettre de prendre connaissance et de superviser les procédures de contrôle mise en œuvre à la SOFICO. Son rapport doit permettre au Conseil d'Administration d'avoir une vision claire de la gestion des risques et des mécanismes mis en place pour prévenir les risques, prévenir les conflits d'intérêt et lutter contre la fraude.

Le cas échéant, le Conseil d'Administration peut solliciter des audits opérationnels ou financiers.

Dispositions spécifiques par rapport aux conflits d'intérêts

Les administrateurs de sociétés doivent toujours agir dans l'intérêt de la société.

Sans préjudice des règles de droit commun en matière de conflits d'intérêts dans le chef d'administrateurs conformément à l'article 523 du code des sociétés, le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les administrateurs s'abstiennent de délibérer et de voter sur des matières qui les concernent ou concernent personnellement et/ou professionnellement et/ou patrimoniallement leur conjoint ou partenaire, leurs parents ou alliés jusqu'au troisième degré. Le cas échéant, ils quittent la réunion pendant toute la durée du traitement de la matière.

En matière de conflits d'intérêts dans le contexte des marchés publics, l'article 6 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics précise que :

« § 1er. L'adjudicateur prend les mesures nécessaires permettant de prévenir, de détecter et de corriger de manière efficace des conflits d'intérêts survenant lors de la passation et de l'exécution du marché et ce, afin d'éviter toute distorsion de concurrence et d'assurer l'égalité de traitement de tous les opérateurs économiques.

La notion de conflit d'intérêts vise au moins toute situation dans laquelle lors de la passation ou de l'exécution tout fonctionnaire concerné, tout officier public ou toute autre personne liée à un adjudicateur de quelque manière que ce soit, en ce compris le prestataire d'activités d'achat auxiliaires agissant au nom de l'adjudicateur, ainsi que toute personne susceptible d'influencer la passation ou l'issue de celle-ci, a directement ou indirectement un intérêt financier, économique ou un autre intérêt personnel qui pourrait être perçu comme compromettant leur impartialité ou leur indépendance dans le cadre de la passation ou de l'exécution.

Le R.O.I. peut également désigner d'autres situations comme des conflits d'intérêts.

§ 2. Il est interdit à tout fonctionnaire, officier public ou à toute autre personne liée à un adjudicateur de quelque manière que ce soit, en ce compris le prestataire d'activités d'achat auxiliaires agissant au nom de l'adjudicateur, d'intervenir d'une façon quelconque, directement ou indirectement, dans la passation ou l'exécution d'un marché public, dès qu'il peut se trouver, soit personnellement, soit par personne interposée, dans une situation de conflit d'intérêts avec un candidat ou un soumissionnaire. Cependant, dans des circonstances exceptionnelles, cette interdiction n'est pas d'application lorsqu'elle empêcherait l'adjudicateur de pourvoir à ses besoins.

§ 3. L'existence d'un conflit d'intérêts est en tout cas présumée :

1° dès qu'il y a parenté ou alliance, en ligne directe jusqu'au troisième degré et, en ligne collatérale, jusqu'au quatrième degré, ou en cas de cohabitation légale, entre le fonctionnaire, l'officier public ou la personne physique visée au paragraphe 1er, alinéa 2, et l'un des candidats ou soumissionnaires ou toute autre personne physique qui exerce pour le compte de l'un de ceux-ci un pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle ;

2° lorsque le fonctionnaire, l'officier public ou la personne physique visée au paragraphe 1er, alinéa 2, est, lui-même ou par personne interposée, propriétaire, copropriétaire ou associé actif de l'une des entreprises candidates ou soumissionnaires ou exerce, en droit ou en fait, lui-même ou, le cas échéant, par personne interposée, un pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle.

Le fonctionnaire, l'officier public ou la personne physique se trouvant dans une situation de conflit d'intérêts est tenu de se récuser. Il en informe par écrit et sans délai l'adjudicateur.

§ 4. Lorsque le fonctionnaire, l'officier public ou la personne physique ou morale visée au paragraphe 1er, alinéa 2, détient, soit lui-même, soit par personne interposée, une ou plusieurs actions ou parts représentant au moins cinq pour cent du capital social de l'une des entreprises candidates ou soumissionnaires, il a l'obligation d'en informer l'adjudicateur. »

Nul ne peut être nommé membre du Conseil d'Administration de la SOFICO ou le rester :

1. S'il existe dans son chef, en quelque qualité que ce soit, un conflit d'intérêts actuel et durable avec la SOFICO ;
2. S'il ne s'engage pas à démissionner dès que surgit dans son chef, en quelque qualité que ce soit, un conflit d'intérêts durable avec la SOFICO.

CADEAUX ET/OU INVITATION

Les administrateurs doivent être conscients du fait qu'en matière de cadeaux et/ou invitations, **la perception est presque toujours plus importante que les faits**. Cela signifie que dans tous les cas possibles d'acceptation de cadeaux et/ou invitations, une évaluation doit être faite de l'avantage (potentiel) pour l'entreprise par rapport à la critique possible, justifiée ou non, des parties externes.

Les dispositions reprises *infra* comportent des règles et directives pour les administrateurs, qui doivent toujours être suivies pour l'acceptation éventuelle de cadeaux et/ou invitations.

Définitions

- Les cadeaux sont des biens ou des services qui sont offerts aux administrateurs par une partie externe, sans attente d'une contrepartie.
- Le mot « invitation » désigne les invitations par une partie externe à participer à un lunch ou à un dîner, à des *incentives*, salons et/ou événements sociaux (sportifs, culturels ou autre), dont les coûts sont supportés par la partie externe (la rencontre devant toujours avoir un but professionnel).

Règles générales

- Dans tous les contacts professionnels, les administrateurs observeront les plus hauts standards d'honnêteté, d'impartialité, d'objectivité et d'intégrité et n'abuseront en aucun cas de leurs prérogatives professionnelles ou de leur autorité pour leur profit personnel.
- Les administrateurs déclarent au Secrétaire des Organes de gestion les cadeaux et/ou invitations, ainsi que leur acceptation ou leur refus. Le Secrétaire consigne les déclarations dans un registre spécial. Ce registre sera examiné une fois par an par le Comité des ressources humaines et des rémunérations.
- Tout cadeau et/ou toute invitation qui peut être présumé(e) être une tentative d'influencer une décision de la SOFICO sera refusé(e).
- Les tentatives d'influence de décisions de la SOFICO qui sont susceptibles de porter atteinte à l'image, à la crédibilité et à l'honnêteté de la SOFICO seront immédiatement rapportées au Président du Conseil d'Administration et au Directeur général.
- Ces dispositions n'ont pas pour vocation de régler les tentatives d'une partie externe d'influencer un administrateur au moyen de commissions, de pots-de-vin, de compensations financières ou en nature, etc. étant donné que ces faits relèvent du droit pénal.

Les mêmes règles s'appliquent aux membres du personnel de la SOFICO.

9. EVALUATION

Déclaration de gouvernance

La SOFICO adopte une déclaration de gouvernement d'entreprise, qui en constitue une section spécifique de son rapport annuel et qui contient au moins les informations suivantes :

- Pour autant que la SOFICO n'applique pas intégralement le Code belge de gouvernance d'entreprise, en raison de sa taille ou de ses spécificités, une indication des parties auxquelles elle déroge et les raisons fondées de cette dérogation (principe « *comply or explain* ») ;
- Une description des principales caractéristiques du contrôle interne et de gestion des risques ;
- La composition et le mode de fonctionnement des organes de gestion.

Évaluation régulière du fonctionnement

Le Conseil d'Administration est garant de la qualité de sa propre performance.

Les administrateurs individuels mettent leurs compétences à jour et développent leur connaissance de la SOFICO en vue de remplir leur rôle dans le Conseil d'Administration et dans les comités spécialisés.

Conformément à l'article 10 du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, la SOFICO assure, à l'attention de l'administrateur public, des séances d'information ou des cycles de formation pour permettre à l'administrateur d'assurer sa formation permanente.

Pour améliorer en permanence son efficacité, le Conseil d'Administration évalue systématiquement et régulièrement (au moins tous les trois ans) son fonctionnement propre et celui de ses comités spécialisés.

Cette évaluation porte sur :

- Le fonctionnement du Conseil d'Administration sur base d'indicateurs
- L'organisation du Conseil d'Administration (ordre du jour, documentation, reporting, fréquence et longueur)
- L'organisation de ses comités spécialisés (agendas, fréquence et longueur des réunions, composition, information et documentation)
- La compréhension par les administrateurs de leurs rôle et devoirs
- L'implication et l'engagement du Conseil d'Administration (connaissance des domaines de compétences de la SOFICO, contacts, développement de la stratégie, environnement, etc.)
- La communication avec les parties prenantes
- Les réflexions prospectives
- L'efficacité globale du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses.

Les informations sur les principales caractéristiques du processus d'évaluation du Conseil d'Administration et de ses comités spécialisés sont publiées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise.

