



**RAPPORT SUR LE
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

2016



Couverture: Pont Hercílio Luz | Florianópolis | Brésil

Rapport sur le gouvernement d'entreprise **2016**



Ayant débuté son activité en **1921**, Teixeira Duarte pilote actuellement un grand groupe économique de plus de **10.000 salariés** qui travaillent dans **18 pays**, dans **6 secteurs d'activité** et représente un chiffre d'affaires annuel de plus de **1,100 milliard d'euros**.

S'étayant sur ses **valeurs** structurantes : l'ingéniosité, la vérité et l'engagement, Teixeira Duarte a accompli **sa mission : Réaliser, tout en contribuant à la construction d'un monde meilleur.**

Établissement d'ingénierie étant la référence de base sur laquelle repose toute l'activité de Teixeira Duarte, elle se reflète dans **toutes les branches de la construction**, à savoir la géotechnique et la réhabilitation, le bâtiment, les infrastructures, la construction métallique, les ouvrages souterrains, les ouvrages ferroviaires et les ouvrages maritimes.

La croissance durable enregistrée des décennies durant dans la construction a permis au Groupe de développer d'**autres pôles d'activité**, grâce aux possibilités d'affaire qui se sont présentées à lui et qu'il a su dynamiser depuis les années 70, notamment les concessions et services (depuis 1984), l'immobilier (depuis 1973), l'hôtellerie (depuis 1992), la grande distribution (depuis 1996) et le commerce automobile (depuis 1991). Bien qu'il ait continué d'opérer dans le secteur de l'énergie en 2016 (où il était présent depuis 1996), dès le premier trimestre 2017, le Groupe Teixeira Duarte a vendu la participation qu'il détenait sur la société par laquelle il intervenait dans ce secteur.

Son processus d'internationalisation étant bien consolidé, Teixeira Duarte opère depuis longtemps dans d'autres marchés qui occupent encore aujourd'hui une grande place, tels que le Venezuela (depuis 1978), l'Angola (depuis 1979), le Mozambique (depuis 1982), l'Espagne (depuis 2003), l'Algérie (depuis 2005) et le Brésil (depuis 2006). À ceux-ci s'ajoutent désormais, la France, la Belgique, le Royaume-Uni, les États-Unis, la Colombie, le Pérou, le Maroc, l'Afrique du Sud, la Chine, le Qatar et Dubaï.

Teixeira Duarte, S.A. est une société à capital ouvert, dont le siège est établi à Lagoas Park, Edifício 2, 2740-265 Porto Salvo, à Oeiras. Son capital de 210 000 000,00€ est intégralement souscrit et libéré. Son numéro fiscal est le 509.234.526 qui est également celui de son immatriculation au registre du commerce de Cascais. Elle est **la tête** d'un groupe économique qui est **coté sur Euronext Lisbon** depuis 1998 et dont la **famille Teixeira Duarte représente la majorité des actionnaires**.

Sommaire

ORGANES SOCIAUX	4
ORGANIGRAMME TEIXEIRA DUARTE	6
GROUPE TEIXEIRA DUARTE 2016	8
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2016	11
PARTIE I - INFORMATION SUR LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT ORGANISATION ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE	12
A. LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT	12
B. LES ORGANES DE LA SOCIÉTÉ ET LES COMITÉS	17
C. L'ORGANISATION INTERNE	45
D. LES RÉMUNÉRATIONS	54
E. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	65
PARTIE II - ÉVALUATION DU MODE DE GOUVERNANCE	67

Teixeira Duarte, S.A.

BUREAU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Président	Rogério Paulo Castanho Alves
Vice-président	José Gonçalo Pereira de Sousa Guerra Costenla
Secrétaire	José Pedro Poiars Cobra Ferreira

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président	Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte
Administrateurs	Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte
	Joel Vaz Viana de Lemos
	Carlos Gomes Baptista
	Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo
	Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Président	Óscar Manuel Machado de Figueiredo
Mateus Moreira	
	Miguel Carmo Pereira Coutinho
Suppléant	Rui Pedro Ferreira de Almeida

COMMISSAIRE AUX COMPTES

Moore Stephens & Associados, SROC, S.A.
Cabinet d'audit représenté par
António Gonçalves Monteiro - CC

SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

Titulaire	José Pedro Poiars Cobra Ferreira
Suppléante	Maria António Monteiro Ambrósio

REPRÉSENTANT CHARGÉ DES RELATIONS AVEC LE MARCHÉ

José Pedro Poiars Cobra Ferreira

Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

BUREAU DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Président	José Pedro Poiares Cobra Ferreira
Secrétaire	Maria Filipa Rebelo Pereira de Matos Alves Torgo

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président	Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte
Administrateurs	Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte
	Joel Vaz Viana de Lemos
	João José de Gouveia Capelão
	Fernando Paulo Baptista Gomes de Araújo
	Pedro Miguel Pinho Plácido
	Rogério Esteves da Fonseca
	Fernando Frias Correia

COMMISSAIRE AUX COMPTES

Titulaire	Moore Stephens & Associados, SROC, S.A. Cabinet d'audit représenté par António Gonçalves Monteiro - CC
Suppléante	Ana Patrícia Correia Monteiro - CC

SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

Titulaire	José Pedro Poiares Cobra Ferreira
Suppléante	Maria António Monteiro Ambrósio

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Attaché de direction

António Costeira Faustino

Marchés géographiques

Portugal

Afrique du Sud

Brésil

Belgique

Angola

Chine

▪ Succursale

Diogo Rebelo
Manuel Lopes

Colombie

Émirats arabes unis

Algérie

▪ Succursale

Ricardo Acabado

États-Unis d'Amérique

France

Espagne

▪ Succursale

António Carlos Teixeira Duarte

Maroc

Pérou

Mozambique

▪ Succursale

Carlos Timóteo

Qatar

Royaume-Uni

Venezuela

▪ Succursale

Luís Alves

Direction générale

Directions centralisées

Juridique

Maria António Ambrósio

Ressources humaines

Isabel Amador

Informatique

José Gaspar

Finances et Comptabilité

Martins Rovisco
Sérgio Castro

Services centralisés

Secrétariat général

José Pedro Cobra Ferreira

Consolidation des comptes

Alexandre de Jesus

Audit interne

Mário Ferreira Faria

Secteurs d'activité

Construction

Pôles d'activité

Géotechnique et Réhabilitation

Magalhães Gonçalves

– Centres d'exploitation –

Hélder Matos
João Pedro Lopes
Duarte Nobre
António Diniz

– Direction du bureaux – d'études

Baldomiro Xavier

Bâtiment

– Centres d'exploitation –

Pedro Costa
Fernando Martins
Luís Santos
Luís Mendonça
Carlos Guedes

– Direction d'études –

Garcia Fernandes
Pedro Nunes

Infrastructures

– Centres d'exploitation –

Sampayo Ramos
Rosa Saraiva
Correia Leal
Júlio Filho
Amílcar Teresinho

– Direction d'études –

João Torrado

Construction métallique

Henrique Nicolau

Ouvrages souterrains

Dias de Carvalho
Carlos Russo

Ouvrages ferroviaires

Magalhães Gonçalves
Paulo Serradas

Ouvrages maritimes

Magalhães Gonçalves

Unités opérationnelles centralisées

Centre opérationnel de coffrages et de précontrainte

Marques dos Santos

Direction centralisées du Matériel et des équipements

Rodrigo Ouro

Direction centralisée Systèmes de Management et Technologie

Ivo Rosa

Direction centralisée des Approvisionnements

Rosa Almeida

Service des soumissions

Maria António Ambrósio

Concessions et Services

– Facilities Management –

Rogério Fonseca
Rodolfo Valentim
Mariana Coimbra

– Environnement –

Magalhães Gonçalves
Luís Carreira

Immobilier

Diogo Rebelo
Alfredo Silva
Guilherme Silva

Hôtellerie

Manuel Maria Teixeira Duarte
Luís Vicente

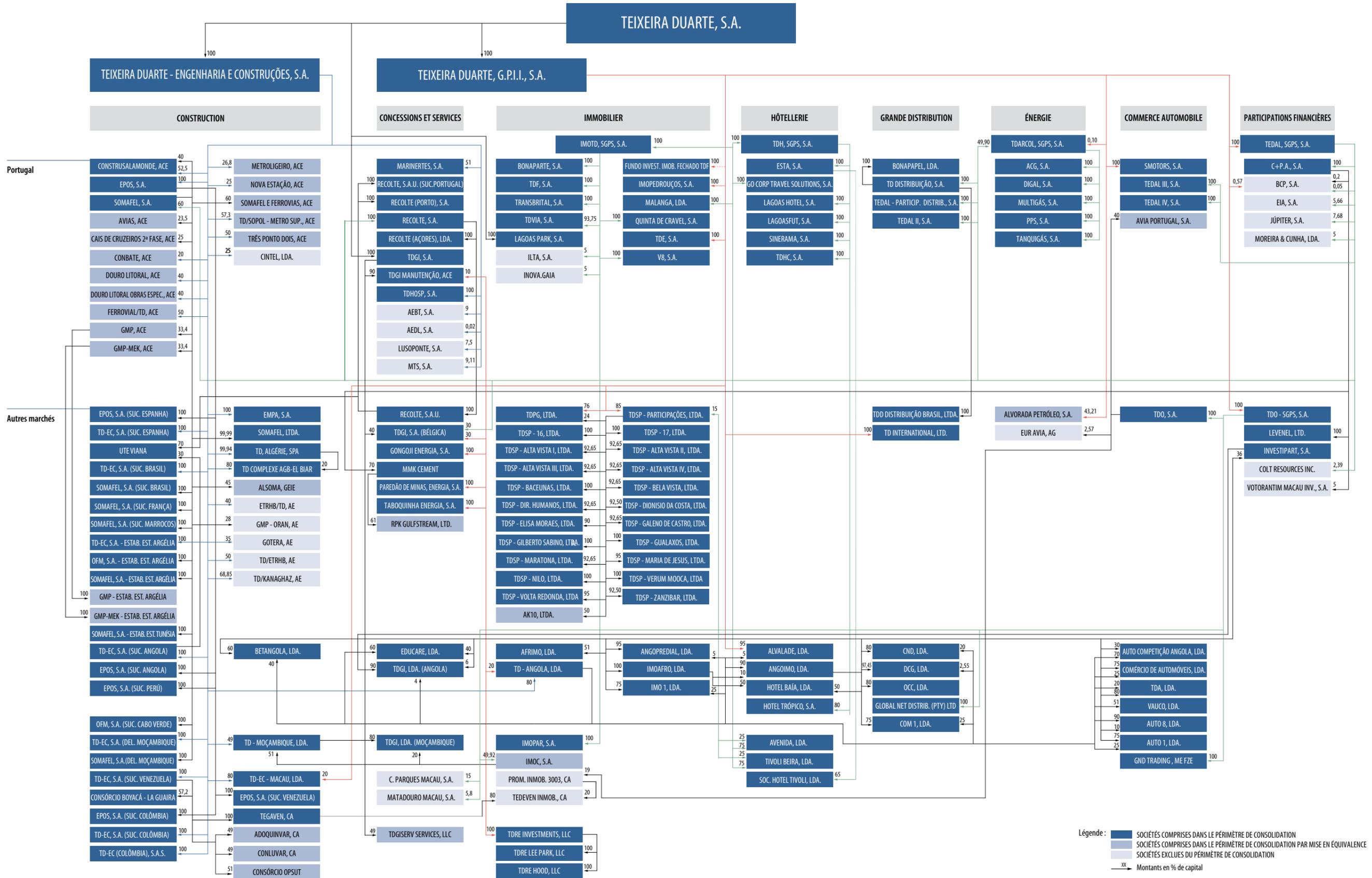
Grande distribution

Diogo Rebelo
Hugo Santos

Commerce automobile

Diogo Rebelo
Pedro Medo

GROUPE TEIXEIRA DUARTE 2016



Légende :
 SOCIÉTÉS COMPRISSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION
 SOCIÉTÉS COMPRISSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION PAR MISE EN ÉQUIVALENCE
 SOCIÉTÉS EXCLUES DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION
 xx Montants en % de capital

Rapport sur le gouvernement d'entreprise **2016**



PARTIE I - INFORMATION SUR LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT ORGANISATION ET GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

A. LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

I. Structure du capital

1. Structure du capital (capital social, nombre d'actions, distribution du capital aux actionnaires, etc.) avec l'indication des actions non admises à la négociation, les différentes catégories d'actions, les droits et devoirs qui y sont rattachés et le pourcentage de capital représenté par chaque catégorie (Art. 245-A, § 1, al. a).

Le capital social de Teixeira Duarte, S.A. (ci-après intitulée TD,SA) est de 210.000.000,00€ (deux cent dix millions d'euros). Il est totalement libéré et est représenté par 420.000.000 actions d'une valeur nominale de 0,50€ (cinquante centimes) chaque.

Les actions sont toutes ordinaires, dématérialisées, nominatives et admises à la négociation sur le marché réglementé (EURONEXT LISBON). Les actions appartiennent à une seule catégorie, qui correspondent chacune à une voix et il n'existe pas d'actions ayant des droits ou des devoirs spéciaux.

Selon les éléments obtenus, les actions qui représentent le capital de TD,SA étaient réparties à la fin de l'exercice 2016 sur 5.224 actionnaires de la façon suivante :

Actionnaires possédant au plus 42.000 actions :	5.012
Actionnaires possédant entre 42.001 et 420.000 actions :	173
Actionnaires possédant entre 420.001 et 4.200.000 actions :	29
Actionnaires possédant entre 42.001 et 42.000.000 actions :	8
Actionnaires possédant plus de 42.000.000 actions :	2

2. Restrictions à la transmission des actions, telles que des clauses d'agrément de cession, ou limitations du nombre d'actions détenues (Art. 245-A, § 1, al. b)).

Il n'existe aucune restriction à la transmission des actions, notamment de clauses d'agrément de cession d'actions, ou de limitations du nombre d'actions détenues.

3. Nombre d'actions propres, pourcentage du capital correspondant et pourcentage des droits de vote auquel correspondraient les actions propres (Art. 245-A, § 1, al. a)).

Il n'existe pas d'actions propres.

4. Accords importants auxquels la société est partie et qui entreraient en vigueur, seraient modifiés ou prendraient fin en cas de changement de contrôle de la société en conséquence d'une offre publique d'achat, ainsi que leurs effets, sauf si, de par leur nature, leur divulgation porterait un préjudice sérieux à la société, sous réserve que la société ne soit spécifiquement tenue de divulguer ces informations en raison d'autres impératifs légaux (Art. 245-A, § 1, al. j)).

TD,SA n'est partie d'aucun accord important qui entrerait en vigueur, qui serait modifié ou qui prendrait fin en cas de changement de contrôle de la société, exception faite des situations prévues par des contrats de financement, conformément à la pratique normale du marché. En effet, en cas de changement de contrôle de la société, quelques-uns d'entre eux prévoient la possibilité pour l'établissement financier de demander le remboursement anticipé.

5. Régime auquel est assujéti le renouvellement ou l'annulation de mesures défensives, en particulier celles qui prévoient la limitation du nombre de voix pouvant être détenues ou exercées par un seul actionnaire, de façon individuelle ou en concertation avec d'autres actionnaires.

Il n'existe aucune disposition statutaire prévoyant des mesures défensives qui prévoient la limitation du nombre de voix pouvant être détenues ou exercées par un seul actionnaire, de façon individuelle ou en concertation avec d'autres actionnaires, et aucune de ces mesures n'a été adoptée.

Par conséquent, les dispositions de cette norme et de la recommandation n° 1.4 ne s'appliquent pas à TD,SA.

6. Pactes d'actionnaires qui seraient connus de la société et qui pourraient conduire à des restrictions en matière de transmission de valeurs mobilières ou de droits de vote (art. 245-A, § 1, al. g)).

La société n'a pas connaissance de pactes d'actionnaires, notamment de ceux qui pourraient conduire à des restrictions en matière de cession de valeurs mobilières ou de droits de vote.

En application de la recommandation n° 1.5 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés de la CMVM (Commission du marché des valeurs mobilières), nous informons qu'aucune mesure qui aurait pour effet d'exiger que TD,SA ait à payer ou à assumer des charges en cas de transfert de contrôle ou de changement de la composition de l'organe d'administration n'a été adoptée, et aucune mesure non plus qui pourrait porter atteinte à la liberté de cession des actions et à la libre appréciation par les actionnaires de la performance des membres de l'organe de direction.

II. Titres de participation et obligations détenues

7. Identification des personnes physiques ou morales qui détiennent, directement ou indirectement, des participations qualifiées (art. 245-A, n° 1, al. c) et d) et art. 16), avec l'indication détaillée du pourcentage du capital et du droit de vote et de la source et des raisons de ce droit.

Nous informons qu'au 31 décembre 2016, les participations qualifiées, calculées en vertu de l'article 20 du Code des valeurs mobilières, étaient les suivantes :

Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	Nb d'actions	% Capital Social avec droit de vote
Directement	203.520.000	48,46%
Par le biais des membres du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	9.136.551	2,18%
TOTAL IMPUTABLE	212.656.551	50,63%

M. Miguel Calainho de Azevedo Teixeira Duarte	Nb d'actions	% Capital Social avec droit de vote
Directement	333.790	0,08%
Par le biais de la société qu'il contrôle directement MIDINVEST, S.G.P.S., Sociedade Unipessoal, Lda.	43.364.872	10,32%
TOTAL IMPUTABLE	43.698.662	10,40%

Banco Comercial Português, S.A.	Nb d'actions	% Capital Social avec droit de vote
Directement	0	0,00%
Par le biais du Fonds de Pensions du Groupe Banco Comercial Português qu'il contrôle	41.131.179	9,7931%
TOTAL IMPUTABLE	41.131.179	9,7931%

M. Pedro Pereira Coutinho Teixeira Duarte	Nb d'actions	% Capital Social avec droit de vote
Directement	9.100.000	2,17%
TOTAL IMPUTABLE	9.100.000	2,17%

8. Indiquer le nombre d'actions et d'obligations détenues par les membres des organes de direction et de surveillance.

[NOTE: l'information doit être fournie en application des dispositions de l'art. 447, §5 du CSC]

TD, S.A. présente plus bas la liste des valeurs mobilières émises par la société et par les sociétés qu'elle contrôle ou qui font partie du groupe, qui sont détenues par des membres des organes sociaux, ainsi que toutes les acquisitions, les nantissements ou transmissions qui eurent lieu au cours de l'exercice 2016, en spécifiant le montant, la date du fait et la contrepartie payée ou perçue.

I. Nombre d'actions détenues par les membres des organes sociaux au 31 décembre 2015 :

(a) Actions détenues en régime de copropriété avec son épouse

Nom	Société	Qualité	Nbre d'actions
Rogério Paulo Castanho Alves	Teixeira Duarte, S.A.	Président du bureau de l'Assemblée générale	0
José Gonçalves Pereira de Sousa Guerra Costenla	Teixeira Duarte, S.A.	Vice-président du bureau de l'Assemblée générale	0
José Pedro Póiares Cobra Ferreira	Teixeira Duarte, S.A.	Secrétaire du bureau de l'Assemblée générale	0
Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte	Teixeira Duarte, S.A.	Président du Conseil d'Administration	42.000
Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	5.149.575
Joel Vaz Viana de Lemos	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	433.862
Carlos Gomes Baptista	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	62.671
Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	31.160
Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	180.000
Óscar Manuel Machado de Figueiredo	Teixeira Duarte, S.A.	Président du Conseil de surveillance	0
Mateus Moreira	Teixeira Duarte, S.A.	Membre du Conseil de surveillance	0
Miguel Carmo Pereira Coutinho	Teixeira Duarte, S.A.	Membre du Conseil de surveillance	(a) 10.000
Rui Pedro Ferreira de Almeida	Teixeira Duarte, S.A.	Suppléant du Conseil de surveillance	0
Moore Stephens & Associados, SROC, S.A.	Teixeira Duarte, S.A.	Commissaire aux comptes	0

II. Opérations sur des actions détenues, directement ou indirectement, par les membres des organes sociaux pendant la période comprise entre le 1er janvier et le 31 décembre 2016 :

Aucune opération n'a été effectuée au cours de l'exercice concerné.

III. Nombre d'actions détenues le 31 décembre 2016 par les membres des organes sociaux :

Nom	Société	Qualité	Nbre d'actions	
Rogério Paulo Castanho Alves	Teixeira Duarte, S.A.	Président du bureau de l'Assemblée générale	0	(a) Actions détenues en régime de copropriété avec son épouse
José Gonçalo Pereira de Sousa Guerra Costenla	Teixeira Duarte, S.A.	Vice-président du bureau de l'Assemblée générale	0	
José Pedro Poiares Cobra Ferreira	Teixeira Duarte, S.A.	Secrétaire du bureau de l'Assemblée générale	0	
Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte	Teixeira Duarte, S.A.	Président du Conseil d'Administration	42.000	
Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	5.149.575	
Joel Vaz Viana de Lemos	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	433.862	
Carlos Gomes Baptista	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	62.671	
Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	31.160	
Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino	Teixeira Duarte, S.A.	Administrateur	180.000	
Óscar Manuel Machado de Figueiredo	Teixeira Duarte, S.A.	Président du Conseil de surveillance	0	
Mateus Moreira	Teixeira Duarte, S.A.	Membre du Conseil de surveillance	0	
Miguel Carmo Pereira Coutinho	Teixeira Duarte, S.A.	Membre du Conseil de surveillance	(a) 10.000	
Rui Pedro Ferreira de Almeida	Teixeira Duarte, S.A.	Suppléant du Conseil de surveillance	0	
Moore Stephens & Associados, SROC, S.A.	Teixeira Duarte, S.A.	Commissaire aux comptes	0	

9. Pouvoirs spéciaux de l'organe de direction, notamment en ce qui concerne les délibérations sur l'augmentation du capital (art. 245º-A, § 1, al. i), en indiquant la date où ces pouvoirs lui ont été conférés, la date butoir où cette compétence peut être exercée, le plafond de l'augmentation du capital, le montant déjà émis au titre de l'attribution des pouvoirs et le mode de concrétisation des pouvoirs attribués.

Au-delà d'autres attributions et compétences qui lui sont conférées par la loi, par les statuts, ou par délégation de l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration doit notamment :

- exercer les plus larges pouvoirs d'administration de la société et pratiquer tous les actes et toutes les opérations nécessaires à la poursuite de son objet social ;
- négocier et signer tous les contrats, quelle que soit leur portée, leur forme et leur nature, où la société est partie ;
- représenter la société, devant et en dehors des tribunaux, de façon active et passive, agir en justice, répliquer, transiger ou abandonner les poursuites dans tout procès et se soumettre à tout type d'arbitrage ;
- élaborer son règlement intérieur, s'il le juge utile, et définir les règles et procédures de son fonctionnement ;
- procéder à la répartition des portefeuilles entre ses membres et les charger de s'occuper particulièrement de certaines matières de sa compétence ;

- déléguer à un ou plusieurs de ses membres les pouvoirs nécessaires pour, individuellement ou collectivement, remplir certaines tâches ou missions particulières ;
- nommer les mandataires de la société pour effectuer des actes ou des catégories d'actes déterminés, avec les pouvoirs et les attributions qui figurent dans les procurations établies à cet effet ;
- désigner le secrétaire de la société et son suppléant ;
- déplacer le siège social dans un autre lieu, sur le territoire portugais, créer, transférer ou fermer les bureaux de représentation, agences, succursales, ou toute autre forme de représentation de la société, au Portugal ou à l'étranger, où et quand il le juge utile ;
- délibérer que la société acquiert, cède et grève tout bien immobilier et tous droits de propriété industrielle, autorisations et agréments, ainsi que toutes parts sociales, actions, obligations ou d'autres titres ;
- délibérer que la société participe à la constitution d'autres sociétés, entreprises, groupements complémentaires ou partenariat de toute espèce, qu'elle en souscrit le capital, y prend des intérêts ou y prend part, et coopère, collabore ou crée un consortium avec toute autre entité, et fournit des services techniques d'administration et de gestion ou d'assistance en ressources humaines et financières à des sociétés filiales ou à toute société avec qui elle a signé un contrat de subordination ; et
- fournir des cautions ou des garanties personnelles ou réelles pour la société, notamment des avals ou d'autres modes de garantie.

Les statuts de la société ne confèrent aucun pouvoir au Conseil d'Administration en matière d'augmentation éventuelle du capital social.

10. Information sur l'existence de relations importantes de nature commerciale entre les détenteurs de participations qualifiées et la société.

Il n'existe aucune autre relation importante de nature commerciale entre les détenteurs de participations qualifiées et la société.

Étant donné que l'actionnaire qui détient une participation qualifiée dans le capital de TD,SA est le fonds de pension du Groupe Banco Comercial Português, sa participation a été imputée à la banque Banco Comercial Português, S.A.

Depuis 1985, les sociétés qui intègrent le Groupe Teixeira Duarte entretiennent des relations commerciales courantes avec la Banco Comercial Português, S.A. et ses filiales, dans les conditions normales du marché. Au 31 décembre 2016, le montant total de financements souscrits auprès de cet établissement s'élevait à près de 352 millions d'euros, soit 26,8% du passif bancaire total du Groupe.

Les garanties bancaires souscrites auprès de la Banco Comercial Português, S.A. et de ses filiales totalisaient 43 millions d'euros, ce qui représente 6,8% du montant global des garanties souscrites par le Groupe.

Pour terminer, le Groupe a également conclu des contrats de location financement avec la Banco Comercial Português, S.A. et ses filiales, pour un montant total de 150 millions d'euros, soit 82,3% du montant total de ce type de contrats.

Il n'existe aucune autre relation importante de nature commerciale entre les détenteurs de participations qualifiées et la société.

Étant donné la nature des relations indiquées ci-dessus et qu'elles sont circonscrites dans un domaine qui est déjà très réglementé et supervisé par plusieurs entités, il n'existe, quant à nous, aucune raison qui justifie que l'organe de surveillance établisse des procédures et des critères pour déterminer le niveau d'importance des conventions établies avec des actionnaires détenteurs de participation qualifiée – ou avec des entités qui auraient avec eux une quelconque relation, dans le sens de l'article 20, paragraphe 1, du Code des valeurs mobilières –, et encore moins que les conventions revêtant une importance significative soient soumises à l'avis préalable de l'organe de surveillance, comme cela figure dans la recommandation n° V2.

B. LES ORGANES DE LA SOCIÉTÉ ET LES COMITÉS

I. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

a) Composition du bureau de l'Assemblée générale

11. Identité des membres du bureau de l'Assemblée générale, leur fonction et mandat (début et fin)

Actuellement, le bureau de l'Assemblée générale est constitué des membres suivants :

Président: Me Rogério Paulo Castanho Alves, avocat, ayant domicile professionnel à Avenida Álvares Cabral, 61 - 4º, 1250-017 Lisbonne, Portugal;

Vice-président: Me José Gonçalo Pereira de Sousa Guerra Costenla, avocat, ayant domicile professionnel à Avenida Álvares Cabral, 61 - 4º, 1250-017 Lisbonne, Portugal; et

Secrétaire: Me José Pedro Poiães Cobra Ferreira, avocat, ayant domicile professionnel à Lagoas Park, Edifício 2, 2740-265 Porto Salvo, Oeiras, Portugal.

Tous les membres du bureau de l'Assemblée générale identifiés ci-dessus ont été élus en Assemblée générale annuelle, le 30 mai 2015, pour exercer leurs fonctions au sein de cet organe pour la période quadriennale 2015/2018.

b) Exercice du droit de vote

12. Éventuelles restrictions en matière de droit de vote, notamment de limitations de l'exercice du vote selon un nombre ou un pourcentage d'actions détenues, de délais imposés pour l'exercice du droit de vote ou de systèmes fondés sur des droits à caractère patrimonial (Art. 245-A, § 1, al. f).

Il n'existe aucune restriction en matière de droit de vote, notamment de limitations de l'exercice du vote, en fonction du nombre ou du pourcentage d'actions détenues. Quant aux délais imposés pour l'exercice du droit de vote, les seules limitations sont celles indiquées plus bas relatives au cas du vote par correspondance.

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, quiconque disposera des actions lui conférant une voix au moins, à la date de l'enregistrement, soit à 0 heure (GMT) du 5ème jour de négociation précédant le jour de l'Assemblée, pourra participer à l'Assemblée générale, prendre part aux débats et aux votes.

Chaque action, obéissant aux conditions ci-dessus, équivaut à une voix. Bien que les statuts prévoient à leur article 7 l'existence d'actions sans droit de vote, ce type d'actions n'existe pas et n'a en fait jamais existé.

Afin qu'il soit possible d'exercer le droit de vote par correspondance et de procéder aux autres procédures figurant dans les statuts, la société a pris les dispositions nécessaires à cet effet, en particulier sur son site Internet et au siège social, en mettant à disposition tous les formulaires, notamment des modèles de lettres et du bulletin de vote, ainsi que des instructions pour les remplir.

TD,SA considère que les exigences spécifiques de sécurité inhérentes au processus de vote par des moyens électroniques sont très élevées, notamment en ce qui concerne les moyens techniques nécessaires pour vérifier l'authenticité des déclarations de vote ainsi que pour garantir l'intégrité et la confidentialité de leurs contenus. Elle reconnaît également qu'il faut un haut niveau de sécurité et de fiabilité opérationnelle pour la réception de ces déclarations.

En outre, TD,SA considère que la participation des actionnaires aux Assemblées générales a été pleinement garantie, même lorsqu'ils ne peuvent être présents, que ce soit au moyen du vote par correspondance, ou par des mécanismes de représentation existants. Elle n'a jamais reçu de demande visant à adopter ce système ni de remarque sur l'éventuelle difficulté à participer aux Assemblées générales et à exercer les droits de vote.

Ces considérations et le fait que les Assemblées générales de TD,SA, en tant que société cotée tête du groupe Teixeira Duarte donnent généralement lieu à une très forte représentation du capital social sont les raisons pour lesquelles l'Entreprise n'a pas envisagé la possibilité d'exercer le droit de vote par des moyens électroniques.

En outre, TD,SA n'a établi aucun système fondé sur des droits à caractère patrimonial ni aucun mécanisme qui aurait pour effet de provoquer le décalage entre le droit à percevoir des dividendes ou le droit à souscrire de nouvelles valeurs mobilière et le droit de vote de chaque action ordinaire.

13. Indication du pourcentage maximum des droits de vote qui peuvent être exercés par un seul actionnaire ou par des actionnaires qui ont avec lui une des relations visées au paragraphe 1 de l'art. 20.

Les statuts de TD,SA ne fixent aucun pourcentage maximum ou nombre de droits de vote maximum qui peuvent être détenus ou exercés par un seul actionnaire (de façon individuelle ou en concertation avec d'autres actionnaires) ou par des actionnaires qui ont avec lui une des relations visées au paragraphe 1 de l'article 20 du Code des valeurs mobilières.

14. Identification des délibérations des actionnaires qui, par imposition statutaire, être uniquement prises à la majorité qualifiée, au-delà des dispositions légales, et indication de ces majorités.

Au-delà des règles prévues légalement, il n'existe pas de dispositions statutaires qui imposeraient des quorums de majorités qualifiées auto-risant les actionnaires à délibérer sur des thèmes donnés.

En effet, l'article 16 des statuts dispose en effet que "les délibérations de l'Assemblée générale sont prises à la majorité des voix, sous réserve des dispositions légales qui, dans certains cas, peuvent exiger des majorités qualifiées ou fixer d'autres formes d'adoption des propositions".

II. L'ADMINISTRATION ET LA SURVEILLANCE

(Conseil d'Administration, Conseil d'Administration exécutif et Conseil général de surveillance)

a) Composition

15. Indiquer le modèle de gouvernance adopté.

Depuis sa constitution, le 30 novembre 2009, TD,SA a adopté un modèle de gouvernement d'entreprise connu sous le terme de moniste unifié, en vertu duquel elle est dotée, en plus de l'Assemblée générale et de son bureau, d'un Conseil d'Administration et de deux organes de surveillance autonomes: le Conseil de surveillance et le cabinet d'audit.

Il nous semble important de mettre ici l'accent sur la collaboration existante entre toutes ces structures du Groupe et sur les avantages qui découlent de ces synergies, car c'est le moyen le plus sûr et le plus efficace d'atteindre des objectifs considérés par tous comme collectifs.

Le modèle de gouvernance adopté remplit intégralement les objectifs poursuivis, c'est-à-dire, faire en sorte que TD,SA dispose d'organes sociaux qui exercent leurs fonctions avec de bons niveaux de fonctionnement et d'efficacité, de façon autonome et en collaborant les uns avec les autres. Il s'avère être adapté au *modus operandi* de TD,SA, de ses structures et des membres qui composent les organes sociaux, notamment ceux du Conseil d'Administration.

16. Règles statutaires sur les exigences procédurales et les conditions matérielles qui s'appliquent à la nomination et au remplacement des membres, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil d'Administration exécutif et du conseil général et de supervision (art. 245-A, § 1, al. h)).

En ce qui concerne les règles applicables à la désignation et au remplacement des membres de l'organe de direction, rappelons qu'ils sont élus par l'Assemblée générale selon le scrutin de liste, pour une durée de quatre ans qui coïncide avec les exercices comptables. Ils peuvent être reconduits dans leurs fonctions une fois ou plus, dans les conditions et les limites fixées par la loi. Ils prennent leurs fonctions dès leur élection, sans autres formalités.

Conformément aux règles particulières sur l'élection prévues par la loi, TD,SA a adopté le système qui permet qu'un des administrateurs puisse être élu parmi les personnes proposées sur des listes souscrites et présentées par des groupes d'actionnaires, dès lors qu'aucun de ces groupes ne possède des actions représentant plus de vingt pour cent et moins de dix pour cent du capital social. L'administrateur élu dans le cadre de cette option remplace automatiquement celui qui figure en dernière place sur la liste gagnante à l'élection des administrateurs.

Les statuts ne prévoient aucun administrateur suppléant, mais ils fixent à cinq par mandat le nombre d'absences aux réunions, consécutives ou espacées dans le temps, sans justification acceptée par le Conseil, qui conduit à la situation d'absence définitive d'un administrateur, avec les conséquences prévues par la loi.

En dehors de ces cas, les statuts ne prévoient aucune règle spécifique pour le remplacement des membres du Conseil d'Administration. Aussi est-il fait application du régime général prévu en la matière par le Code des sociétés commerciales. Le Conseil d'Administration peut ainsi procéder au remplacement de l'administrateur qui cesse d'exercer ses fonctions pour une des causes prévues par la loi, notamment la renonciation ou l'accumulation d'absences, et recourir s'il le souhaite à la cooptation dans les conditions applicables. Celle-ci doit être ratifiée au cours de la première Assemblée générale suivante.

17. Composition, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil d'Administration exécutif e du conseil général et de supervision, en indiquant le nombre minimum et maximum de membres et la durée de leur mandat établis par les statuts, le nombre des membres titulaires, la date de leur première désignation et la date de la fin du mandat de chaque membre.

Conformément aux dispositions de l'article 17 des statuts, le Conseil d'Administration est composé de cinq membres au moins et de onze membres au plus. Lorsque l'Assemblée générale élit ce Conseil, elle définit le nombre d'administrateurs qui le composera dans les limites imposées. À chaque mandat, le nombre doit être complet et les administrateurs désigneront, parmi eux, le membre qui exercera les fonctions de Président. Les statuts ne prévoient pas l'existence de membres suppléants.

Conformément au paragraphe 2 de l'article 10 des statuts, les membres des organes sociaux sont élus pour une durée de quatre ans, comme mentionné plus haut.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration était composé des membres suivants, tous titulaires :

Président :

Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte

Administrateurs :

Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte

Joel Vaz Viana de Lemos

Carlos Gomes Baptista

Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo

Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino

Le président du Conseil d'Administration, **Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte**, et les administrateurs **Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte**, **Joel Vaz Viana de Lemos** et **Carlos Gomes Baptista** ont été désignés pour la première fois lors de la constitution de la société, le 30 novembre 2009, afin qu'ils exercent leurs fonctions pendant le mandat 2009/2010. Ils ont ensuite été réélus pour le mandat 2011/2014 et en Assemblée générale du 30 mai 2015, ils ont encore été réélus pour exercer leurs fonctions jusqu'à la fin du mandat en cours 2015/2018.

L'administrateur, Monsieur **Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo** a été élu pour la première fois en Assemblée générale du 20 mai 2011, pour exercer ses fonctions pendant le mandat 2011/2014. Puis, il a été réélu en Assemblée générale du 30 mai 2015 pour exercer ses fonctions jusqu'à la fin du mandat en cours 2015/2018.

L'administrateur, Monsieur **Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino** a été désigné pour la première fois lors de la constitution de la société, le 30 novembre 2009, pour exercer ses fonctions pendant le mandat 2009/2010. Il n'a pas été réélu en 2011, car il a continué d'exercer des fonctions au Conseil d'Administration d'autres sociétés du Groupe. Lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2013, il fut de nouveau élu pour exercer les fonctions d'administrateur de TD,SA jusqu'à la fin du mandat 2011/2014. Puis il a été réélu pour exercer ses fonctions jusqu'à la fin du mandat en cours 2015/2018.

18. Indiquer les membres exécutifs et non exécutifs du Conseil d'Administration et, en ce qui concerne les membres non exécutifs, identifier les membres qui peuvent être considérés comme indépendants, ou, le cas échéant, identifier les membres indépendants du Conseil général et de supervision.

18.1. L'indépendance des membres du Conseil général et de supervision et des membres du comité d'audit est déterminée par la législation en vigueur. Quant aux autres membres du Conseil d'Administration, quiconque n'est associé à aucun groupe d'intérêts particuliers dans la société ni se trouve dans aucune situation susceptible de porter atteinte à la probité de son analyse ou de sa décision, est considéré comme indépendant, notamment :

a. Avoir été collaborateur de la société ou d'une société qu'elle contrôle ou fait partie du groupe depuis ces trois dernières années ;

b. Avoir, les trois dernières années, fourni des services ou établi une relation commerciale importante avec la société ou avec une société qui est contrôlée par elle ou qui fait partie du groupe, que ce soit directement ou en tant qu'associé, administrateur, gérant ou dirigeant d'une personne morale ;

c. Bénéficier d'une rémunération payée par la société ou par une société qu'elle contrôle ou qui fait partie du groupe, en plus de la rémunération perçue pour l'exercice des fonctions d'administrateur ;

d. Vivre en union de fait ou être conjoint, parent ou similaire en ligne directe jusqu'au 3e degré, et même en ligne collatérale, d'administrateurs ou de personnes physiques détentrices directement ou indirectement d'une participation qualifiée ;

e. Être détenteur d'une participation qualifiée ou représenter un actionnaire détenteur de participation qualifiée.

Le Conseil d'Administration est composé exclusivement de membres exécutifs, ce qui garantit leur parfaite connaissance des matières qui leurs sont confiées et leur efficacité opérationnelle.

TD,SA a décidé de continuer à confier des fonctions exécutives à tous ses administrateurs, car les fonctions qui seraient attribuées à d'éventuels administrateurs non exécutifs – notamment la supervision, la surveillance et l'évaluation de l'activité des membres exécutifs – sont exercées par le Conseil de surveillance, le comité des rémunérations et l'Assemblée générale.

Dans le même temps, la totale indépendance des membres du Conseil de surveillance et l'absence d'incompatibilité leur permettent d'intervenir de façon indépendante et utile dans la surveillance de l'activité de la société, non seulement dans le domaine comptable – dans lequel intervient régulièrement le cabinet d'audit – mais aussi dans une perspective politique, dans ce cas dans les limites et les conditions adaptées à la mission essentielle que constitue le respect des normes légales et réglementaires en vigueur. Tout ceci vise à parvenir à une transparence permanente et à atteindre les niveaux requis de publicité de l'information en direction du marché dans son ensemble et des actionnaires, et en particulier au sein de l'Assemblée générale.

Compte tenu du modèle de gouvernance adopté par la société et du mode de fonctionnement de ses organes sociaux, notamment du caractère exécutif du Conseil d'Administration et de l'indépendance du Conseil de surveillance et du cabinet d'audit, sans délégation de compétences entre eux ou pour d'autres comités, TD,SA considère que la désignation de membres non exécutifs pour exercer des fonctions au sein du Conseil d'Administration n'apporterait aucun avantage significatif pour le bon fonctionnement du modèle adopté, qui s'est avéré adéquat et efficace.

Ainsi donc, le choix de TD,SA de ne pas avoir au sein du Conseil d'Administration de membres non exécutifs dont les fonctions seraient de suivre, surveiller et évaluer l'activité des autres membres de cet organe social, conformément à ce qui figure dans la recommandation n° II.1.6,

est justifié. Par conséquent, étant donné que tous les membres du Conseil d'Administration exercent des fonctions exécutives, cette norme réglementaire ne s'applique pas à la réalité de TD,SA.

Mais, il convient d'indiquer qu'en ce qui concerne l'indépendance de ses membres, le Conseil d'Administration considère qu'aucun d'entre eux ne se trouve dans une situation susceptible de remettre en cause la probité de son analyse ou de sa décision.

Il faut souligner également la bonne collaboration qui existe entre tous les organes sociaux, non seulement entre le cabinet d'audit et le Conseil de surveillance, qui tiennent des réunions périodiques, mais aussi entre ces derniers et le Conseil d'Administration. Tous les administrateurs ont fourni en temps utile et de façon appropriée toutes les informations demandées par les autres membres des organes sociaux, conformément à ce qui est stipulé dans la recommandation n° II.1.8.

En application des dispositions de la recommandation n° II.1.9. portant sur le principe de l'étroite collaboration entre les organes sociaux, le président du Conseil de surveillance est convoqué à toutes les réunions périodiques et d'approbation des pièces comptables du Conseil d'Administration, dont il reçoit des copies des convocations et des procès-verbaux de toutes les réunions de cet organe.

Ces pièces ne sont toutefois pas remises directement par le président du Conseil d'Administration, comme l'indique cette recommandation. Sur indication du président du Conseil d'Administration, ces tâches sont accomplies par le secrétaire de la société, qui remet au président du Conseil de surveillance les copies des convocations et des procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, une fois signés en bonne et due forme.

En outre, bien que le président de l'organe de direction exerce des fonctions exécutives, étant donné qu'il n'y a aucun administrateur non exécutif, les dispositions de la recommandation n° II.1.10 ne s'applique pas à TD,SA., recommandation qui prévoit que, vu que le président de l'organe de direction exerce des fonctions exécutives, cet organe doit indiquer parmi ses membres un administrateur indépendant qui assurerait la coordination des travaux des autres membres non exécutifs ainsi que les conditions pour que ces derniers puissent décider de façon indépendante et informée ou trouver un autre mécanisme équivalant qui assure cette coordination.

19. Qualifications professionnelles et autres formations et expérience significatives de chacun des membres ou du Conseil d'Administration ou du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif, le cas échéant :

Président du Conseil d'Administration : Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte

Diplômé en gestion d'entreprises, Universidade Católica Portuguesa, 1977.

Désigné à ce poste pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, son mandat actuel prend fin en 2018.

Ajoutons qu'il est administrateur depuis 1987 de la société tête du Groupe (qui était Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en 2010).

En tant que président du Conseil d'Administration, il était tenu d'exercer au 31 décembre 2016, entre autres, les fonctions suivantes :

- assurer le fonctionnement de ce Conseil, notamment la coordination de la performance de ses membres et la réalisation des réunions ;
- suivre les affaires courantes de la société ;
- coordonner l'activité des membres du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte, S.A. et des membres du Conseil d'Administration de la filiale détenue à 100%, Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ;

- coordonner et suivre l'activité des fondés de pouvoir du Groupe dans les différents pays.

Il a intégré les effectifs de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. en 1978. En 1987, il est devenu administrateur délégué de la société qui était alors tête du Groupe. Puis, en 2008, il a exercé les fonctions de président du Conseil d'Administration, poste qu'il occupe toujours.

Parallèlement, en 2009, dès la constitution de Teixeira Duarte, S.A., qui est devenue à partir de 2010 la société cotée tête du Groupe Teixeira Duarte, il y a exercé les fonctions de président du Conseil d'Administration, poste qu'il cumule actuellement avec la même position chez Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Hors du Groupe Teixeira Duarte, mais dans le contexte de la structure de son actionnariat, il est président du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. Celle-ci, détenue par des membres de la famille Teixeira Duarte, contrôle cette société cotée tête du Groupe Teixeira Duarte, S.A., avec plus de 50%.

Tout au long des années, il a occupé des postes dans de nombreuses autres filiales du Groupe Teixeira Duarte. Parmi elles, indiquons en particulier :

- CIMPOR – Cimentos de Portugal, S.G.P.S., S.A., dont il fut membre du Conseil d'Administration de 2001 à août 2009; et
- La banque Banco Comercial Português, S.A. où de 1985 à 2013, il exerça plusieurs fonctions au sein des organes sociaux, en particulier de vice-président du Conseil supérieur, vice-président du Conseil général et de supervision et de vice-président du Conseil d'Administration.

Administrateur : Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte

Diplômé en Droit, faculté de Droit de l'université de Lisbonne, 1989.

Désigné à ce poste pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, son mandat actuel prend fin en 2018.

Ajoutons que depuis 2005, il est administrateur de la société cotée tête du Groupe (qui était Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en 2010).

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial de cet organe ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2016 cet administrateur était chargé de superviser les activités de la direction centralisée Finances et Comptabilité, ainsi que celles des services du secrétariat général, de la consolidation des comptes et de l'audit interne, et de superviser également les activités de la filière de l'Hôtellerie, de suivre l'activité mise en œuvre dans le secteur de l'Énergie et de suivre la gestion des participations financières détenues dans les sociétés.

De 1989 à 1996, il avait son propre bureau d'avocat/conseil juridique.

Du 30.06.1992 au 22.04.2005, il fut administrateur de TDF – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A., où il exerçait des fonctions de surveillance et contrôle, de décisions d'investissement, dans le cadre des compétences qui sont attribuées aux membres du Conseil d'Administration par le Code portugais des sociétés commerciales et par les statuts de la société. Il était également en charge des relations avec la Commission du marché des valeurs mobilières.

En 1993, il a intégré les effectifs du Groupe Teixeira Duarte, en tant que consultant juridique et chargé de la gestion de plusieurs entreprises, notamment du secteur immobilier.

Il a fait partie des organes sociaux de nombreuses sociétés du Groupe Teixeira Duarte, puis en avril 2005, il est devenu membre du Conseil d'Administration de la société cotée tête du Groupe, qui était alors Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. et désormais TD,SA, fonctions qu'il continue d'exercer.

Hors du Groupe Teixeira Duarte, mais dans le contexte de sa structure d'actionnariat, il est également administrateur de Teixeira Duarte – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., poste qu'il a occupé pour la première fois le 28 février 1991.

Administrateur : Joel Vaz Viana de Lemos

Diplômé en génie civil, faculté d'ingénierie de l'université de Porto, 1977.

Désigné à ce poste pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, son mandat actuel prend fin en 2018.

Ajoutons que depuis 2005, il est administrateur de la société cotée tête du Groupe (qui était Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en 2010).

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial de cet organe ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2016 cet administrateur était chargé de superviser les activités des directions centrales des Ressources Humaines et des services administratifs et d'Informatique, ainsi que celles des directions centrales de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. traitant des systèmes de Management et de Technologie et des Achats et Approvisionnements. En outre, il suit la participation des sociétés du Groupe qui opèrent dans le secteur de la construction auprès des associations auxquelles elles sont liées, notamment en les représentant et en assurant leur représentation.

Parmi les portefeuilles du Conseil d'Administration de TD,SA qui ont été distribués, il est chargé de présider le comité exécutif de pilotage opérationnel du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. – qui doit coordonner l'activité de ses centres d'exploitation et de ses filiales du pôle construction –; de superviser les activités mises en œuvre par Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. relatives aux centres d'exploitation suivants: géotechnique et réhabilitation, construction métallique et centre opérationnel coffrages et précontrainte (COC) et celles de la direction du Matériel et Équipements. Il doit de plus superviser les activités des filiales E.P.O.S. – Empresa Portuguesa de Obras Subterrâneas, S.A., SOMAFEL – Engenharia e Obras Ferroviárias, S.A., RECOLTE, Serviços e Meio Ambiente, S.A., RECOLTE, Serviços e Meio Ambiente (Porto), S.A., Recolte, Serviços e Meio Ambiente (Açores), Unipessoal Lda. et RECOLTE – Servicios y Medio Ambiente, S.A. – Sociedad Unipersonal.

Dès qu'il eut terminé en 1978 le cours de spécialisation en mécanique des sols/géotechnique de l'Universidade Nova de Lisboa, il a débuté sa carrière professionnelle chez Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., où il fut directeur de travaux et concepteur-projeteur dans le secteur de la géotechnique et des fondations jusqu'en 1983.

De 1983 à 1984, il a fait partie du département technico-commercial où il a élaboré de nombreuses études et soumissions, portant surtout sur les ponts, barrages et agrandissements d'infrastructures aéroportuaires.

De 1984 à 1992, il a été détaché par Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. dans l'important groupement complémentaire d'entreprises FERDOURO, ACE, qui avait été constitué pour la construction du pont São João, sur le Douro. Il a successivement occupé les

fonctions de chef du bureau technique (1984/88), directeur technique/directeur de production (1988/89) et directeur général adjoint avec la direction technique et de production (1989/92).

De 1992 à 1997, chez Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A., il a exercé les fonctions de directeur de centre de production du secteur intitulé alors Travaux Publics, où il coordonnait plusieurs marchés de projets hydrauliques (barrages, STEP, stations de relevage), d'hôpitaux, de routes et d'infrastructures générales.

À partir de 1997, il est devenu directeur du centre d'exploitation dans ce même secteur des Travaux Publics.

Depuis lors, il a commencé à occuper des fonctions dans les organes sociaux de plusieurs entreprises, groupements, consortiums et partenariats auxquels participe le Groupe Teixeira Duarte, dont il conserve encore quelques-unes même après son élection en 2005 comme administrateur de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

Il n'exerce aucune activité professionnelle, et n'occupe aucun poste hors du Groupe Teixeira Duarte.

Administrateur : Carlos Gomes Baptista

Diplômé en génie civil, Instituto Industrial de Lisboa, 1973.

Désigné à ce poste pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, son mandat actuel prend fin en 2018.

Ajoutons que depuis 2005, il était administrateur de la société cotée tête du Groupe (qui était Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en 2010).

En novembre 2013, il a cessé d'être membre du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial de cet organe ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2016 cet administrateur était chargé de suivre l'activité de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. du pôle Bâtiment et de superviser l'activité de la filiale TDGI - Tecnologia de Gestão de Imóveis, S.A.

Une référence de sa carrière professionnelle fut son passage chez M.S.F., S.A. de 1975 à 1979 où, en tant que chef de services, il a collaboré à plusieurs projets, notamment de nature hydraulique (conduite et barrage).

En février 1980, il est admis chez Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A., en tant que directeur de travaux du secteur du bâtiment, désigné alors construction civile.

De 1982 à 1983, il a été détaché au Venezuela où il a suivi plusieurs marchés d'immeubles résidentiels et de bureaux.

En 1984, de nouveau au Portugal, il a occupé les fonctions de directeur de zone. Il avait des responsabilités dans plusieurs projets des secteurs suivants: tourisme, routes, habitation, bâtiments, en particulier pour les établissements bancaires.

En 1989, il devient directeur de centre de production et en 1992 directeur de centre d'exploitation du pôle Bâtiment, dont il était le coordinateur de 1998 à 2005, année où il devient administrateur de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en novembre 2013.

Depuis 2000, il accompagne l'activité de la société du Groupe Teixeira Duarte qui opère dans le secteur de la gestion des biens immobiliers (Facilities Management), intitulée *TDGI – Tecnologias e Gestão de Imóveis, S.A.*, dont il est le président du Conseil d'Administration.

Il n'exerce aucune activité professionnelle, et n'occupe aucun poste hors du Groupe Teixeira Duarte.

Administrateur : Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo

Diplômé en génie civil, Instituto Superior Técnico de Lisbonne, 1992.

Désigné à ce poste pour la première fois en 2011, par délibération de l'Assemblée générale, son mandat actuel prend fin en 2018.

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial de cet organe ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2016 cet administrateur était chargé de superviser l'activité des pôles de l'immobilier, de la grande distribution et du commerce automobile sur tous les marchés où opère le Groupe Teixeira Duarte, notamment au Portugal, Brésil, Mozambique et en Angola. Dans ce contexte, il est administrateur de nombreuses autres sociétés du Groupe et il supervise l'activité de TDHOSP – Gestão de Edifício Hospitalar, S.A. et de EDUCARE – Actividades Educativas e Culturais, Lda.

Il a travaillé chez PROFABRIL, S.A. en tant qu'ingénieur concepteur du département des bâtiments, où il a participé à des études sur les structures en béton armé – octobre 1992 à mai 1993.

Dans le Groupe Teixeira Duarte :

D'octobre 1993 à novembre 1999, il faisait partie des équipes de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. du centre d'exploitation Bâtiment – désigné alors construction civile. Il a exercé les fonctions de directeur de travaux adjoint, puis directeur de travaux de plusieurs projets au Portugal.

De novembre 1999 à mai 2011, il a fait partie des équipes du secteur immobilier du Groupe Teixeira Duarte, où il était responsable du secteur technique dans la mise en œuvre d'études de projets immobiliers, notamment étude de viabilité, conception de solutions immobilières, coordination des études, obtention d'autorisations, coordination des chantiers, définition des produits de marketing associés, gestion du patrimoine en location, coordination des équipes de ventes.

Il était responsable de tous les segments du secteur: résidentiel, bureaux, espaces commerciaux, hôtellerie, santé et loisir, industrie/logistique et parkings. Il se consacrait également à l'expansion d'espaces affectés à d'autres pôles d'activités du Groupe, notamment à la construction, l'hôtellerie, la grande distribution et le secteur automobile.

En 2010, il a commencé de coordonner l'activité du Groupe dans les pôles de la grande distribution et du commerce automobile. En mai 2011, il a été élu comme administrateur de la société cotée tête du Groupe Teixeira Duarte, TD,SA.

Il n'exerce aucune activité professionnelle, et n'occupe aucun poste hors du Groupe Teixeira Duarte.

Administrateur : Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino

Diplômé en génie civil, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 1974.

Il a été désigné pour la première fois lors de la constitution de la société, le 30 novembre 2009, pour exercer ses fonctions pendant le mandat 2009/2010. Il a cessé ses fonctions en tant qu'administrateur de TD,SA en 2011, car il a continué d'exercer des fonctions au Conseil d'Administration d'autres sociétés du Groupe. Lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2013, il fut élu pour exercer les fonctions d'administrateur de TD,SA jusqu'à la fin du mandat 2011/2014. Puis, le 30 mai 2015, il fut réélu pour exercer ses fonctions jusqu'à la fin du mandat en cours (2015/2018).

Ajoutons que depuis 2005, il était administrateur de la société cotée tête du Groupe (qui était Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. jusqu'en 2010).

En novembre 2013, il a cessé d'être membre du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial de cet organe ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2016 cet administrateur était chargé d'accompagner l'activité de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. du pôle infrastructures et d'accompagner l'activité des filiales MTS – Metro, Transportes do Sul, S.A. et AEBT – Auto Estradas do Baixo Tejo, S.A.

Il a débuté sa carrière en tant que professionnel libéral, où il s'occupait des études et de la direction de construction de plusieurs immeubles résidentiels et bâtiments industriels.

De 1977 à 1981, il était directeur de travaux chez CONDURIL S.A.R.L. où il a collaboré à plusieurs projets, notamment à la construction des barrages de Penha Garcia, Cimeira et Fundeira à Alvão, respectivement pour la Direction générale de l'Hydraulique et pour la ville de Vila Real; plusieurs travaux de consolidation de flancs de colline de la ligne ferroviaire de Douro adjacents aux aménagements de Régua et de Valeira, pour l'EDP, suite aux dommages causés par les grandes crues de 1979 et par le phénomène de la micro-turbulence; plusieurs types de routes pour la "Junta Autónoma das Estradas" (direction des routes).

Il est admis chez Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A en 1981 en tant que directeur de travaux du secteur du bâtiment, désigné alors construction civile. Il a notamment dirigé la construction du siège de la Caixa Geral de Depósitos à Porto, entre autres bâtiments d'envergure, et la construction d'une maison de repos, sur l'île Terceira, aux Açores.

De 1984 à 1991, il a été muté au Venezuela, où il a exercé les fonctions de directeur de production et de gérant de la filiale TEGAVEN, S.A. Il a suivi plusieurs marchés de construction d'immeubles résidentiels et de bureaux, ainsi que le parc de maintenance et autres pour le métro de Caracas et la construction d'autoroutes.

En 1992, de nouveau au Portugal, il devient directeur du centre d'exploitation du secteur désigné alors Travaux Publics, dont il était le coordinateur jusqu'en 2005, année où il devient administrateur de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. Pendant cette période, il a coordonné la mise en œuvre de grands projets dans le secteur des routes et chemins de fer, stockage, traitement et adduction d'eau, aménagements hydroélectriques, hôpitaux et autres.

En 2003, il a supervisé l'entrée de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. en Algérie, où il occupe, encore de nos jours, plusieurs postes d'administrateur dans plusieurs filiales du Groupe Teixeira Duarte dans ce pays.

Il n'exerce aucune activité professionnelle, et n'occupe aucun poste hors du Groupe Teixeira Duarte.

20. Relations familiales, professionnelles ou commerciales, habituelles et significatives, si applicable, des membres du Conseil d'Administration, du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif avec des actionnaires qui détiendraient une participation qualifiée supérieure à 2% des droits de vote.

Le président du Conseil d'Administration, Monsieur Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte, est actionnaire et président du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., mais ne perçoit aucune rémunération à ce titre. Nous informons en outre qu'il est le fils de Monsieur Pedro Pereira Coutinho Teixeira Duarte et le frère de Monsieur Miguel Calainho de Azevedo Teixeira Duarte. Les relations commerciales qu'il entretient avec la Banco Comercial Português, S.A. ne sont pas significatives.

L'administrateur, Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte, est actionnaire et administrateur de Teixeira Duarte – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., mais ne perçoit aucune rémunération à ce titre. Nous informons en outre qu'il est le neveu de Monsieur Pedro Pereira Coutinho Teixeira Duarte et le cousin de Monsieur Miguel Calainho de Azevedo Teixeira Duarte. Les relations commerciales qu'il entretient avec la Banco Comercial Português, S.A. ne sont pas significatives.

Quant aux autres membres du Conseil d'Administration, aucun d'entre eux n'a de relations familiales, professionnelles ou commerciales, habituelles et significatives avec des actionnaires qui détiendraient une participation qualifiée supérieure à 2% des droits de vote.

21. Organigrammes ou tableaux fonctionnels sur la répartition des compétences entre les divers organes sociaux, comités et/ou départements de la société, indiquant les délégations de compétences, en particulier en ce qui concerne la gestion courante de la société.

Les statuts de la société définissent les compétences de chacun des organes sociaux, notamment aux articles 12 (Assemblée générale), 19 (Conseil d'Administration) et 23 (Conseil de surveillance et cabinet d'audit).

Aucun des organes sociaux, notamment le Conseil d'Administration, ne répartit ni délègue ses compétences à un quelconque comité spécialisé, en particulier à un comité exécutif.

Ceci résulte essentiellement du fait que le Conseil d'Administration est exclusivement composé de membres exécutifs, ce qui se traduit par une efficacité de leur activité et parfaite connaissance des matières qui leur sont confiées, et rend superflète et contre-productive toute délégation dans ce domaine.

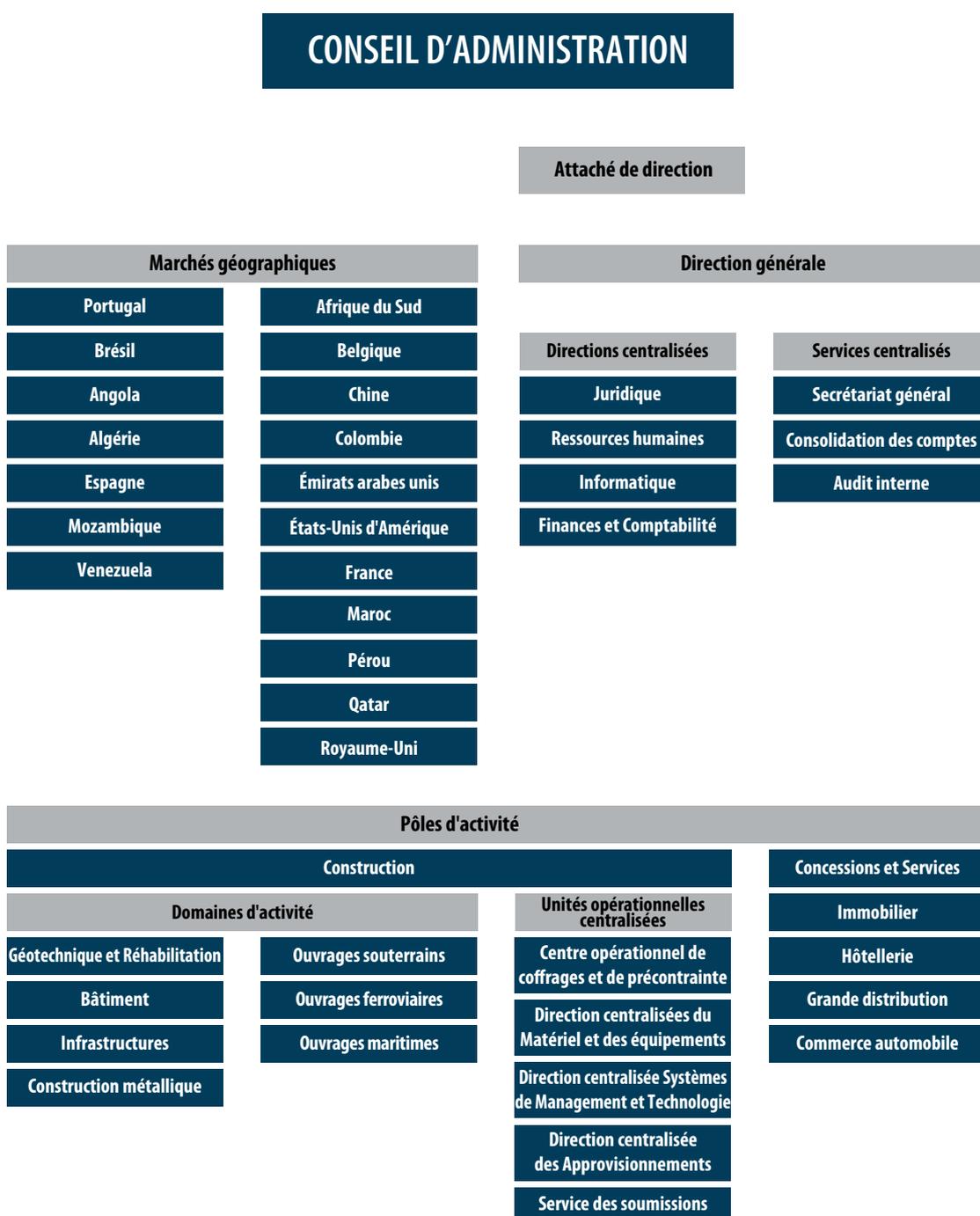
Sous réserve de ce qui a été mentionné plus haut, les grandes lignes définies le 31 décembre 2016 par le Conseil d'Administration en matière d'organisation du Groupe sont les suivantes :

1. Posséder plusieurs directions centralisées et des services généraux ayant des responsabilités particulières en matière d'aide transversale aux activités déployées par les différents pôles d'activité du Groupe, qui sont intégrés à ce qui est appelé la Direction Générale. Celle-ci est chargée d'uniformiser les procédures et d'apporter une aide aux unités du Groupe qui opèrent à l'étranger dans tous les domaines qui sont communs aux diverses activités, quelques-unes relevant de TD-EC TD,SA et d'autres de son seul actionnaire, TD,SA, à savoir : direction centralisée Affaires juridiques ; direction centralisée des Ressources humaines ; direction centralisée Finances et Comptabilité ; services du secrétariat général ; services de Consolidation des Comptes ; services d'Audit interne ;

2. Organiser les unités opérationnelles du Groupe par pôles d'activité. Elles seront amenées à être chargées de toutes les équipes et opérations de ces domaines d'activité, indépendamment de la zone géographique où elles opèrent, et rapprocheront par la même les ressources techniques et humaines centralisées du Groupe de ceux qui opèrent dans les divers marchés d'activité de Teixeira Duarte.
3. Continuer de mettre en relief la marque de certaines opérations intégrées dans le Groupe qui, en raison de la particularité de leur activité, devront conserver leur individualité, en particulier dans les pôles de la construction et des concessions et services ;
4. Continuer de renforcer TD-EC comme étant la principale société du Groupe qui opère dans le secteur de la construction, en y intégrant non seulement les filiales qui travaillent dans ce secteur, mais également les principales unités des ressources humaines qui y sont rattachées ;
5. Conserver le modèle organisationnel du pôle de la construction qui est réparti en domaines d'activité et en unités opérationnelles centralisées, dont la désignation et les sections sont les suivantes :
 - Domaines d'activité : Géotechnique et Réhabilitation, qui comprendra des centres d'exploitation et une direction des études ; Bâtiment, qui comprendra des centres d'exploitation et une direction des études ; Infrastructures, qui comprendra des centres d'exploitation et une direction des études ; Construction métallique ;
 - Unités opérationnelles centralisées : le centre opération des coffrages et de la précontrainte ; la direction centralisée du Matériel et des Équipements ; la direction centralisée des Systèmes de Management et de Technologie ; la direction centralisée des Approvisionnements et les services des soumissions.
6. Continuer de coordonner l'activité des filiales opérant dans le secteur de la construction à travers le Conseil d'Administration de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ;
7. Conserver au sein du Conseil d'Administration de TD-EC et du point de vue opérationnel un comité exécutif de pilotage opérationnel qui continuera de coordonner l'activité des centres d'exploitation des différents domaines d'activité et des filiales de cette branche de la construction ;
8. Conserver au sein du Conseil d'Administration de TD-EC un comité exécutif de pilotage commercial dont les fonctions consistent à coordonner, accompagner et représenter dans le domaine commercial les sociétés du Groupe qui opèrent dans la branche de la construction ;
9. Entretien des liens étroits entre le Conseil d'Administration de TD,SA et celui de TD-EC ;
10. Faire en sorte que les liens d'unité au sein du Groupe Teixeira Duarte soient plus solides et efficaces par un contact direct du Conseil d'Administration avec les fondés de pouvoirs qui se trouvent dans les différents pays où ils représentent la Direction générale, en assumant la représentation institutionnelle du Groupe. Ces liens se raffermiront également par le contact de la Direction générale avec les unités des différents pôles d'activité qui opèrent dans ces marchés et en adoptant des pratiques d'optimisation du fonctionnement des sociétés du Groupe, en tenant compte des particularités de chaque pays.

L'organigramme ci-dessous du Groupe Teixeira Duarte, qui était en vigueur au 31 décembre 2016 illustre bien ces lignes générales :

ORGANIGRAMME TEIXEIRA DUARTE 2016



b) Fonctionnement

22. Existence de règlements de fonctionnement, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif et lieu où ils peuvent être consultés.

Il n'existe aucun règlement de fonctionnement.

Étant donné le modèle de gouvernance adopté, la composition du Conseil d'Administration (dont tous les membres sont exécutifs) et que les compétences et les responsabilités de cet organe ne peuvent être déléguées à aucun autre organe, ni à aucun comité spécialisé ou département, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration est très simplifié. En outre, le nombre des membres faisant partie de cet organe n'est pas suffisamment large pour justifier que des règles supplémentaires de fonctionnement soient stipulées par un règlement.

Les compétences individuelles de chacun de ses membres sont fixées et décidées par le Conseil d'Administration lui-même. Par ailleurs, ses membres sont régulièrement en contact, conformément à ce qui est stipulé légalement, ce que nous considérons comme suffisant à cet effet.

Sans porter atteinte à ce qui est mentionné ci-dessus, nous informons que par délibération du Conseil d'Administration de TD,SA du 24 avril 2015, le Code d'éthique et de conduite de Teixeira Duarte a été approuvé et est appliqué par toutes les sociétés intégrées dans son périmètre de consolidation et sous sa gestion et par tous leurs collaborateurs, y compris les membres des organes sociaux. Toutefois aucune disposition réglementaire de fonctionnement des organes sociaux ou tout autre important dans ce domaine n'est prévue dans ce code.

23. Nombre de réunions réalisées et degré d'assiduité de chaque membre, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration de TD,SA s'est réuni 36 fois.

Nous informons que l'assiduité de chacun des membres de cet organe a été la suivante :

Le président du Conseil d'Administration, **Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte** était présent à 35 réunions sur ces 36. Il s'est fait représenter par l'administrateur Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte à la seule réunion où il n'a pas pu être présent.

L'administrateur **Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte** était présent à 32 réunions du Conseil d'Administration. Il s'est fait représenter par le président du Conseil d'Administration à trois réunions et n'a pu être présent à une seule réunion. Sa seule absence fut annoncée et justifiée par d'autres engagements professionnels pris auparavant, et ce en coordination avec les autres membres du Conseil.

L'administrateur **Joel Vaz Viana de Lemos** était présent à 31 réunions du Conseil d'Administration. Il s'est fait représenter à 4 réunions par un autre membre du Conseil et sa seule absence fut annoncée et justifiée par d'autres engagements professionnels pris auparavant, et ce en coordination avec les autres membres du Conseil.

L'administrateur **Carlos Gomes Baptista** était présent à 29 réunions du Conseil d'Administration. Il s'est fait représenter par le président du Conseil d'Administration à 2 des 7 réunions où il n'a pu être présent. Toutes ses absences furent annoncées et justifiées par d'autres engagements professionnels pris auparavant, et ce en coordination avec les autres membres du Conseil.

L'administrateur **Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo** était présent à 26 réunions du Conseil d'Administration. Il s'est fait représenter par le président du Conseil d'Administration à 4 des 10 réunions où il n'a pu être présent. Toutes ses absences furent annoncées et justifiées

par d'autres engagements professionnels pris auparavant, et ce en coordination avec les autres membres du Conseil.

L'administrateur **Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino** était présent à 26 réunions du Conseil d'Administration. Il s'est fait représenter par le président du Conseil d'Administration à 3 des 10 réunions où il n'a pu être présent. Toutes ses absences furent annoncées et justifiées par d'autres engagements professionnels pris auparavant, et ce en coordination avec les autres membres du Conseil.

24. Indiquer les organes de la société compétents pour évaluer la performance des administrateurs exécutifs.

L'organe compétent pour évaluer la performance des administrateurs de la société, tous exécutifs, est l'Assemblée générale. En vertu des dispositions de l'article 376, paragraphe 1er du Code des sociétés commerciales, elle procède annuellement à l'appréciation générale de la direction et de la surveillance de la société.

Conformément à ce qui est prévu et décrit dans ce document, le Conseil de surveillance suit l'activité du Conseil d'Administration, en veillant à la bonne application de plusieurs matières. Puis, il établit un avis annuel sur le rapport annuel qu'il soumet en Assemblée générale à l'appréciation de Messieurs les actionnaires.

De plus, le comité des rémunérations, s'étayant sur la politique de rémunérations approuvée en Assemblée générale, procède à l'évaluation de l'activité de chacun des administrateurs, en vue de fixer leur rémunération.

Par ailleurs, étant donné le modèle organisationnel et fonctionnel pratiqué entre les différents organes sociaux, nous pensons que rien ne justifie de créer les comités mentionnés dans la recommandation n°II.1.4 a) dont le but serait de garantir une évaluation compétente et indépendante de la performance des administrateurs exécutifs et de l'ensemble de leur performance (de comités qui, comme indiqué, n'existent pas).

En effet, compte tenu du modèle adopté et de l'organisation et composition des organes sociaux, ces fonctions sont expressément attribuées à l'Assemblée générale, au Conseil de surveillance et au comité des rémunérations, conformément à ce qui est indiqué plus haut.

Ainsi et pour les mêmes raisons, nous pensons que rien ne justifie de créer les comités visés par la recommandation II.1.4 b) pour réfléchir sur le système, l'organisation et les pratiques de gouvernance adopté, vérifier son efficacité et proposer aux organes compétents les mesures à prendre en vue de l'améliorer.

Ces attributions sont exercées par chacun des organes sociaux qui, mieux que tout autre organisme créé uniquement à cet effet, parviennent à identifier les éventuels obstacles et difficultés rencontrés, et collaborent entre eux pour évaluer le modèle de gouvernance d'entreprise adopté, en rapportant et surmontant les éventuelles difficultés de fonctionnement et de coordination.

En dernière analyse, l'évaluation globale de l'activité des organes sociaux reviendra toujours à Messieurs les actionnaires en Assemblée générale.

25. Indication des critères prédéterminés servant à l'évaluation de la performance des administrateurs exécutifs.

Il n'existe pas de critères prédéterminés pour l'évaluation de la performance des administrateurs exécutifs. En effet, tous les administrateurs sont évalués en fonction de leur prestation au cours de l'exercice, à partir des objectifs fixés et atteints, des résultats de l'entreprise et de divers

paramètres lesquels, en raison de leur diversité et variation au cours des années, ne devraient pas, quant à nous, être limitatifs mais plutôt adaptables aux circonstances de chaque période et de chaque situation concrète, en prenant pour base la politique des rémunérations qui est approuvée tous les ans par l'Assemblée générale.

À ce propos, nous renvoyons à la politique des rémunérations des organes sociaux visée au paragraphe 69 ci-dessous.

26. Mentionner la disponibilité de chacun des membres, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif, en indiquant les fonctions exercées en simultanément avec d'autres entreprises, au sein et hors du Groupe, et autres activités significatives exercées par les membres de ces organes au cours de l'exercice.

Tous les membres du Conseil d'Administration de TD,SA sont "de la maison" depuis des dizaines d'années. Leurs parcours professionnels ont été faits quasi exclusivement au sein du Groupe Teixeira Duarte. C'est donc en fonction des secteurs d'activité du Groupe qu'ils supervisent ou suivent qu'ils ont été désignés à d'autres postes, ce qui leur permet même d'informer TD,SA sur les activités de ces mêmes sociétés et si elles appliquent les orientations définies pour le Groupe Teixeira Duarte.

Il existe toutefois quelques situations ponctuelles de postes occupés dans des sociétés ne faisant pas partie du Groupe Teixeira Duarte. Le fait est qu'aucun administrateur ne perçoit de ces sociétés une quelconque rémunération ou n'entretient un lien professionnel, ou n'est soumis à une situation qui empêcherait sa disponibilité totale pour exercer la fonction de membre du Conseil d'Administration de TD,SA.

Président du Conseil d'Administration : Pedro Maria Calinho Teixeira Duarte

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous **dans d'autres sociétés du Groupe Teixeira Duarte** :

Président du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Dans des sociétés extérieures au Groupe Teixeira Duarte :

Président du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Gérant de PACIM – Gestão e Investimentos, Lda. ;

Gérant de PASIM – Sociedade Imobiliária, Lda. ;

Gérant de PACIM – CAXALP, Gestão e Investimentos, Lda. ;

Gérant de Foros dos Olivais, Lda. ;

Gérant de Mourinha de Cima – Atividades Imobiliárias e Turísticas, Lda. ;

Gérant de Terras da Mourinha, Lda. ;

Gérant de Terras da Mourinha de Baixo, Lda. ;

Gérant de Terras da Serrinha – Atividades Agrícolas, Lda. ;

Gérant de Terras do Pico - Atividades Agrícolas, Lda. ;

Gérant de Terras da Montoito, Lda. ;

Gérant de Sociedade Agrícola Monte da Casa Alta, Lda. ;

Gérant de SOPOGAR - Sociedade Portuguesa de Gado de Raça e de Agricultura, Lda. ;

Administrateur : Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous **dans d'autres sociétés du Groupe Teixeira Duarte :**

Administrateur de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de ACG - Distribuição e Comércio de Gás, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de C+P.A. - Cimento e Produtos Associados, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Digal - Distribuição e Comércio, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de ESTA - Gestão de Hotéis, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de IMOTD - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Lagoas Hotel, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de LAGOASFUT - Equipamento Recreativo e Desportivo, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Multigás - Sociedade Comercial e Distribuidora de Gás, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de PPS - Produtos Petrolíferos, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de SINERAMA - Organizações Turísticas e Hoteleiras, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Tanquigás - Distribuição e Comércio de Gás, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TD VIA - Sociedade Imobiliária, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDARCOL - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDH - Sociedade Gestora de Participações, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDHC - Instalações para Desporto e Saúde, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDO - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TEDAL - Participações e Distribuição, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TEDAL - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TEDAL II - Distribuição e Investimentos, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TEDAL III - Automóveis e Investimentos, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TEDAL IV - Participações e Automóveis, S.A. ;

Président de Conseil d'Administration de Teixeira Duarte - Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A. ;

Administrateur de CPM - Companhia de Parques de Macau, S.A. ;

Administrateur de TDHOSP - Gestão de Edifício Hospitalar, S.A. ;

Administrateur de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções (Macau), Limitada ; et

Administrateur de Votorantim Macau Investimentos S.A..

Dans des sociétés extérieures au Groupe Teixeira Duarte :

Administrateur de Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de ILTA - Urbanizadora da Ilha de Tavira, S.A. ;

Secrétaire du bureau de l'Assemblée générale de HAB - Cooperativa de Construção e Habitação, C.R.L. ;

Administrateur: Joel Vaz Viana de Lemos

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous dans d'autres sociétés, **toutes au sein du Groupe Teixeira Duarte:**

Administrateur de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration d'E.P.O.S. - Empresa Portuguesa de Obras Subterrâneas, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de SOMAFEL - Engenharia e Obras Ferroviárias, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de RECOLTE, Serviços e Meio Ambiente, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de RECOLTE, Serviços e Meio Ambiente (Porto), S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de GMP - Grupo Marítimo Português, ACE ;

Président du Conseil d'Administration de GMP MEK - Grupo Marítimo Português Mers El Kebir, ACE ;

Président du Conseil d'Administration de MARINERTES, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration du Groupement Maritime Portugais GMP – ORAN ;

Administrateur d'ACG – Distribuição e Comércio de Gás, S.A. ;

Administrateur suppléant d'AVIAS – Grupo Ferroviário para a Alta Velocidade, ACE ;

Administrateur de Digal – Distribuição e Comércio, S.A. ;

Administrateur de Multigás – Sociedade Comercial e Distribuidora de Gás, S.A. ;

Administrateur de PPS – Produtos Petrolíferos, S.A. ;

Administrateur de Tanquiágas – Distribuição e Comércio de Gás, S.A. ;

Administrateur de Teixeira Duarte – Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A. ;

Administrateur de TDARCOL – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Administrateur de Somafel e Ferrovias, ACE ; et

Gérant de Recolte, Serviços e Meio Ambiente (Açores), Unipessoal, Lda..

Administrateur : Carlos Gomes Baptista

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous **dans une autre société du Groupe Teixeira Duarte :**

Président du Conseil d'Administration de TDGI – Tecnologia de Gestão de Imóveis, S.A..

Administrateur : Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous **dans d'autres sociétés du Groupe Teixeira Duarte :**

Président du Conseil d'Administration de BONAPARTE – Imóveis Comerciais e Participações, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de IMOPEDROUÇOS – Sociedade Imobiliária, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Lagoas Park, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Quinta de Cravel Imobiliária, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Smotors, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDE - Empreendimentos Imobiliários, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDHOSP - Gestão de Edifício Hospitalar, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TDO - Investimento e Gestão, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte - Distribuição, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de TRANSBRITAL - Britas e Empreendimentos Imobiliários, S.A. ;

Président du Conseil d'Administration de V8 - Gestão Imobiliária, S.A. ;

Administrateur de IMOTD - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. ;

Administrateur de TD VIA - Sociedade Imobiliária, S.A. ;

Administrateur de Teixeira Duarte - Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A. ;

Gérant de BONAPAPEL - Artigos de Papelaria e Equipamentos Informáticos - Unipessoal, Lda. ; et

Gérant de Malanga - Investimentos Imobiliários, Unipessoal Lda..

Dans des sociétés extérieures au Groupe Teixeira Duarte :

Administrateur d'ILTA - Urbanizadora da Ilha de Tavira, S.A. ;

Administrateur : Jorge Ricardo de Figueiredo Catarino

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions ci-dessous dans d'autres sociétés, **toutes au sein du Groupe Teixeira Duarte:**

Président du Conseil d'Administration de CONBATE, A.C.E. ;

Administrateur de Douro Litoral, A.C.E. ;

Administrateur de Groupe ETRHB Haddad - Teixeira Duarte - El Harrach Douera ;

Administrateur du Groupement Métro d'Alger Centre (GMAC) ;

Administrateur du Groupement Teixeira Duarte / Groupe ETRHB Haddad ;

Administrateur du Groupement Teixeira Duarte, S.A. / KANAGHAZ, Spa - Lagunes de Souf ; et

Administrateur de Teixeira Duarte Algérie, SPA.

c) Comités au sein de l'organe d'administration ou de supervision et administrateurs délégués**27. Mentionner les comités créés au sein, selon le cas, du Conseil d'Administration, du Conseil général et de supervision et du Conseil d'Administration exécutif et le lieu où peuvent être consultés leurs règlements de fonctionnement.**

Actuellement, il n'existe aucun comité particulier en charge de l'administration ou de la surveillance et, en vertu de l'article 20 des statuts, le comité exécutif prévu ne peut même pas être constitué.

28. Indiquer la composition, le cas échéant, du comité exécutif et/ou identifier l'(les) administrateur(s) délégué(s).

Étant donné qu'il n'existe pas de comité exécutif ni d'administrateur délégué, cette règle ne s'applique pas à TD,SA.

29. Indiquer les compétences de chacun des comités créés et présenter la synthèse de leurs activités dans l'exercice de ces compétences.

Étant donné qu'il n'existe pas de comité créé au sein du Conseil d'Administration, comme indiqué au paragraphe 27 ci-dessus, cette règle ne s'applique pas à TD,SA.

III. LA SURVEILLANCE**(Conseil de surveillance, comité d'audit ou Conseil général et de supervision)****a) Composition****30. Identifier l'organe de surveillance (Conseil de surveillance, comité d'audit ou Conseil général et de supervision) correspondant au modèle adopté.**

Le modèle de gouvernance adopté est connu sous le terme de moniste unifié. Par conséquent, le choix a été porté sur un Conseil de surveillance, comme organe de surveillance.

31. Indiquer la composition, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières, en mentionnant le nombre minimum et maximum de membres et la durée de leur mandat établis par les statuts, le nombre des membres titulaires, la date de leur première désignation et la date de la fin du mandat de chaque membre. Au titre des dispositions du paragraphe 18, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

En vertu des dispositions de l'article 24 des statuts de TD,SA, le Conseil de surveillance est obligatoirement constitué de trois membres titulaires et d'un suppléant, qui devront obéir aux exigences établies par la loi et disposeront des pouvoirs qu'elle leur confère. Lors de l'élection des membres de ce Conseil, l'Assemblée générale désignera obligatoirement parmi eux celui qui exercera les fonctions de président.

À l'instar des membres des autres organes sociaux et au titre du §2 de l'article 10 des statuts, les membres de ce Conseil de surveillance sont élus par l'Assemblée générale, selon le scrutin de liste, pour une durée de quatre ans, qui coïncide avec les exercices comptables. Ils pourront être reconduits une fois ou plus, suivant les dispositions et les limites établies légalement.

Le Conseil de surveillance est constitué actuellement des membres suivants:

Président: Óscar Manuel Machado de Figueiredo

Mateus Moreira

Miguel Carmo Pereira Coutinho

Suppléant: Rui Pedro Ferreira de Almeida

Monsieur le président du conseil de surveillance a été élu par Messieurs les actionnaires le 31 mai 2014, en tant que membre suppléant de cet organe. Suite à la renonciation présentée par le président précédent, il a occupé le poste de membre titulaire le 7 novembre 2014, puis désigné comme président du conseil de surveillance lors de la réunion de cet organe du 5 décembre 2014. Il a été élu président du conseil de surveillance lors de l'Assemblée générale du 30 mai 2015, pour exercer ses fonctions pendant le mandat en cours 2015/2018.

Les membres du conseil de surveillance, Messieurs Mateus Moreira et Miguel Carmo Pereira Coutinho, ont été désignés pour la première fois lors de la constitution de la société, qui eut lieu le 30 novembre 2009, pour exercer leurs fonctions pendant le mandat 2009/2010. Lors de l'Assemblée générale annuelle du 30 mai 2015, ils ont été reconduits dans leurs fonctions pour le mandat 2015/2018.

Le membre suppléant du Conseil de surveillance, Monsieur Rui Pedro Ferreira de Almeida, a été lui aussi élu par l'Assemblée générale du 30 mai 2015 pour le mandat 2015/2018.

Ils possèdent tous les compétences exigées pour l'exercice de leurs fonctions, comme mentionné au paragraphe 33 ci-dessous.

32. Identifier les membres, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières, considérés comme indépendants, dans le sens de l'art. 414, § 5 CSC. Au titre des dispositions du paragraphe 19, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

Tous les membres actuels du Conseil de surveillance obéissent intégralement à toutes les exigences d'indépendance. Il n'existe aucune incompatibilité pour que chacun d'entre eux exerce ses fonctions, au sens du Code des sociétés commerciales.

Les faits mentionnés dans le paragraphe précédent font l'objet d'une évaluation périodique pour chaque membre du Conseil de surveillance.

33. Indiquer les qualifications professionnelles de chacun des membres, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières, et autres formations complémentaires et expérience professionnelle significatives. Au titre des dispositions du paragraphe 21, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

Les qualifications professionnelles et autres formations et expérience professionnelle significatives des membres du Conseil de surveillance sont les suivantes :

Oscar Manuel Machado de Figueiredo (président du conseil de surveillance)

Diplômé en Comptabilité et Administration, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Cours post-universitaire en Sciences économiques et commerciales de l'Université Catholique portugaise.

Il est membre du comité directeur de l'Ordre des commissaires aux comptes.

Il est vice-président du Comité exécutif de la commission de normalisation comptable portugaise.

Il fut consultant en matière comptabilité et d'audit pour plusieurs projets réalisés en Angola et au Mozambique et formateur dans les mêmes domaines au Portugal et dans les PALOP (Pays africains de langue officielle portugaise).

Il a été recruté chez Ernst & Young en janvier 1979, dont il a été associé de 1992 à 2006.

Mateus Moreira (membre du Conseil de surveillance)

Diplômé en Finances, Institut Supérieur des Sciences Économiques et Financières, 1972.

Retraité depuis le 30 septembre 2003 de Millennium BCP, où il occupait le poste de directeur central adjoint.

Il fut membre du Conseil de surveillance de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. du 2 mai 2007 au 20 mai 2011.

Miguel Carmo Pereira Coutinho (membre du Conseil de surveillance)

2ème année de l'Institut Supérieur d'Agronomie, 1952.

Il fut chef d'entreprise.

Actuellement, il est retraité.

Il fut membre du Conseil de surveillance de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. du 2 mai 2007 au 20 mai 2011.

Rui Pedro Ferreira de Almeida (membre suppléant du Conseil de surveillance)

Diplômé en gestion, Instituto Superior de Economia e Gestão, 1997 ;

A fréquenté le cours avancé en "Human Behaviour in Organisations" (AESE), 2007 ;

Il a fréquenté le cours de doctorat en Fusions et Acquisitions (EGP-UPBS), 2009 ;

Il est président du comité exécutif et membre du Conseil d'Administration de MONERIS, SGPS, S.A. ;

Il est président du Conseil de surveillance de la Chambre de Commerce luso-britannique ;

Il est membre suppléant du conseil de surveillance de EDP Ventures – Sociedade de Capital de Risco, S.A..

b) Fonctionnement

34. Indiquer les règlements de fonctionnement, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières, et lieu où ils peuvent être consultés. Au titre des dispositions du paragraphe 24, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

Comme mentionné plus haut au paragraphe 22 de ce rapport, il n'existe aucun règlement de fonctionnement des organes sociaux.

Sans porter atteinte à ce qui est mentionné ci-dessus, nous informons que par délibération du Conseil d'Administration de TD,SA du 24 avril 2015, le Code d'éthique et de conduite de Teixeira Duarte a été approuvé et est appliqué par toutes les sociétés intégrées dans son périmètre de consolidation et sous sa gestion et par tous leurs collaborateurs, y compris les membres des organes sociaux.

Dans une nouvelle expression, il consacre les principes transversaux du comportement de tous les collaborateurs du Groupe Teixeira Duarte et, par conséquent, du rapport qu'établit TD,SA avec les parties liées. La Mission et les Valeurs de Teixeira Duarte se consolident grâce à ce code, mais il ne contient aucune disposition réglementaire concernant le fonctionnement des organes sociaux ou tout autre importante dans ce domaine.

35. Indiquer le nombre de réunions réalisées et le degré d'assiduité de chaque membre, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières. Au titre des dispositions du paragraphe 25, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil de surveillance a tenu 6 réunions qui ont compté avec la participation de tous ses membres titulaires.

36. Mentionner la disponibilité de chacun des membres, selon le cas, du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Conseil général et de supervision ou du comité chargé des affaires financières, en indiquant les fonctions exercées en simultané avec d'autres entreprises, au sein et à l'extérieur du Groupe, et autres activités significatives exercées par les membres de ces organes au cours de l'exercice. Au titre des dispositions du paragraphe 26, il est possible de renvoyer au paragraphe du rapport où cette information figure déjà.

Tous les membres du Conseil de surveillance ont la disponibilité nécessaire pour exercer leurs fonctions chez TD,SA, notamment pour participer aux réunions périodiques du Conseil d'Administration et du Conseil de surveillance, pour suivre l'activité de la société et élaborer et publier les documents de reddition des comptes, en coordination avec l'activité du cabinet d'audit (Sociedade de commissaires aux comptes).

Les fonctions exercées par chacun des membres du Conseil de surveillance dans des sociétés au sein et à l'extérieur du Groupe sont indiquées ci-dessous :

Óscar Manuel Machado de Figueiredo (président du conseil de surveillance)

Au 31 décembre 2016, il exerçait les fonctions de membre titulaire du conseil de surveillance du Sporting Clube de Portugal.

Mateus Moreira (membre du Conseil de surveillance)

Au 31 décembre 2016, il n'exerçait aucune fonction dans aucune autre société.

Miguel Carmo Pereira Coutinho (membre du Conseil de surveillance)

Au 31 décembre 2016, il n'exerçait aucune fonction dans aucune autre société.

Rui Pedro Ferreira de Almeida (membre suppléant du Conseil de surveillance)

Au 31 décembre 2016, il était président du comité exécutif et membre du Conseil d'Administration de MONERIS, SGPS, S.A. et président du Conseil de surveillance de la Chambre de Commerce luso-britannique et membre suppléant du conseil de surveillance de EDP Ventures - Sociedade de Capital de Risco, S.A..

c) Compétences et fonctions**37. Décrire les procédures et les critères adoptés par l'organe de surveillance en vue d'acquérir des services supplémentaires de l'auditeur externe.**

Les seuls services fournis par l'audit externe sont ceux de la révision légale des comptes et d'audit. Par conséquent, cette norme ne s'applique pas à la réalité de TD,SA.

38. Indiquer les autres fonctions des organes de surveillance et, le cas échéant, du comité chargé des affaires financières.

Les organes de surveillance n'exercent que les fonctions qui sont décrites plus haut et définies par la législation.

IV. LE COMMISSAIRE AUX COMPTES**39. Identifier le commissaire aux comptes et l'associé commissaire aux comptes qui le représente.**

Les fonctions de commissaire aux comptes sont exercées par le cabinet d'audit Moore Stephens & Associados - SROC, représenté par Monsieur António Gonçalves Monteiro.

40. Indiquer depuis combien d'années le commissaire aux comptes exerce ses fonctions de façon successive auprès de la société et/ou du groupe.

Le commissaire aux comptes a été désigné pour la première fois par l'Assemblée générale du 30 mai 2015, pour exercer ses fonctions pendant la durée quadriennale 2015/2018.

41. Décrire les autres services fournis à la société par le CAC.

Les seuls services fournis à TD,SA par le commissaire aux comptes sont ceux de la révision légale des comptes et d'audit.

V. L'AUDITEUR EXTERNE

42. Identifier l'auditeur externe désigné au titre de l'art. 8 et l'associé commissaire aux comptes qui le représente dans l'accomplissement de ces fonctions, ainsi que son numéro d'inscription à la Commission du marché des valeurs mobilières (CMVM).

Au titre de l'article 8 du Code des Valeurs Mobilières, l'auditeur externe désigné est le cabinet d'audit Moore Stephens & Associados - SROC, représenté par Monsieur António Gonçalves Monteiro, qui est inscrit à l'ordre des CAC sous le numéro 173 et à la CMVM sous le numero 20161476.

43. Indiquer depuis combien d'années l'auditeur externe et son associé commissaire aux comptes qui le représente dans l'accomplissement de ces fonctions exercent des fonctions de façon successive auprès de la société et/ou du groupe.

L'auditeur externe et son associé commissaire aux comptes qui le représente dans l'accomplissement de ces fonctions occupe ce poste chez TD,SA depuis qu'il a été élu par l'Assemblée générale du 30 mai 2015, c'est-à-dire, depuis 2 ans environ.

44. Indication de la fréquence d'alternance de l'auditeur externe et de son associé commissaire aux comptes qui le représente dans l'accomplissement de ces fonctions.

Il n'existe pas de politique définie concernant l'alternance de l'auditeur externe et de son associé commissaire aux comptes qui le représente dans l'accomplissement de ces fonctions.

Toutefois, la question prévue dans la recommandation n° IV. 3, d'après laquelle *les sociétés doivent procéder à l'alternance de l'auditeur au terme de deux ou trois mandats, selon qu'ils sont respectivement de quatre ou de trois ans*, ne se pose pas, puisqu'il en est à son premier mandat.

45. Indication de l'organe chargé d'évaluer l'auditeur externe et la fréquence de cette évaluation.

L'activité de l'auditeur externe a été évaluée tous les ans par le Conseil de surveillance et par tous les autres organes sociaux de TD,SA et aucune circonstance n'a justifié sa révocation ou la résiliation du contrat de prestation de ses services pour juste motif.

À ce sujet, étant donné que le Conseil d'Administration et les services sous sa dépendance sont intégrés directement dans la structure opérationnelle de TD,SA et qu'ils disposent des moyens matériel, de l'information et de la documentation, le Conseil d'Administration et les services en relevant ont pris l'engagement de les procurer à l'auditeur externe afin qu'il ait toutes les conditions nécessaires à l'exercice de ses fonctions au sein de l'entreprise.

C'est le Conseil d'Administration, et non pas le conseil de surveillance, qui est le principal interlocuteur et le premier destinataire des rapports de l'auditeur externe, comme stipulé dans la recommandation n° II.2.2, puisque c'est l'interlocuteur de l'Entreprise par excellence et, comme indiqué ci-dessus, c'est également cet organe qui est directement intégré dans la structure opérationnelle de l'entreprise, ce qui facilite les communications et la circulation de l'information entre les différents organes et entités, sans toutefois jamais porter atteinte à l'indépendance de l'auditeur.

Ces procédures sont toutefois mises au point et établies en coordination avec le Conseil de surveillance qui, sans porter atteinte à cette situation, obtient toujours de l'auditeur externe et de son équipe les informations et les éléments qu'il considère nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

La rémunération de l'auditeur externe est fixée par le comité des rémunérations de l'entreprise, dans les conditions prévues dans les statuts, de la même façon que pour les autres organes sociaux, et il n'existe à l'heure actuelle aucun motif justifiant l'interférence du Conseil de surveillance dans cette matière.

Ce modèle, mis en place depuis déjà un certain nombre d'années au sein du Groupe Teixeira Duarte, s'est avéré adapté au bon fonctionnement des organes sociaux et constitue une garantie de transparence.

46. Description des travaux, distincts de ceux d'audit, réalisés par l'auditeur externe pour la société et/pour les sociétés qui sont contrôlées par elle, indication des procédures internes visant à approuver l'acquisition de ces services et indications des raisons de leur acquisition.

Ni l'auditeur externe, ni aucune autre société qui lui serait apparentée ou qui appartiendrait au même réseau, ne fournit à TD,SA des services autres que l'audit.

47. Indication du montant de la rémunération annuelle payée par la société et/ou par des sociétés contrôlées ou en relation de groupe à l'auditeur et à d'autres personnes physiques ou morales appartenant au même réseau et détail du pourcentage concernant les services suivants (pour cette information, le concept de réseau découle de la recommandation de la Commission européenne n° C (2002) 1873, du 16 mai 2002).

La rétribution payée par la société et/ou par des sociétés en relation de dominance ou de groupe à l'auditeur et à d'autres personnes physiques ou morales appartenant au même réseau est déterminée en fonction du volume et de la qualité des services fournis dans le cadre des missions qui lui sont confiées au titre de la législation et des statuts.

Par la société		
Montant des services de contrôle légal des comptes	61.000,00	100,00%
Montant des services de garantie de fiabilité	-	-
Montant des services de conseil fiscal	-	-
Services autres que le contrôle légal des comptes	-	-
Par des sociétés comprises dans le Groupe		
Montant des services de contrôle légal des comptes	248.806,00	100,00%
Montant des services de garantie de fiabilité	-	-
Montant des services de conseil fiscal	-	-
Services autres que le contrôle légal des comptes	-	-

C. L'ORGANISATION INTERNE

I. LES STATUTS

48. Règles applicables à la modification des statuts de la société. (art. 245-A, §1, al. h)).

Il n'existe aucune règle particulière concernant d'éventuelles modifications des statuts de la société. C'est le régime général prévu par le Code des sociétés commerciales qui est appliqué, notamment les dispositions de ses articles 85, 383, paragraphes 2 et 386.

II. L'INFORMATION D'IRRÉGULARITÉS

49. Indiquer les moyens et les méthodes d'informations sur les irrégularités commises au sein de la société.

En ce qui concerne l'information sur de présumées irrégularités commises, la société incite ses collaborateurs à communiquer à leur hiérarchie toutes irrégularités détectées, par les moyens qu'ils jugeront utiles: par contact direct, pièce écrite, courriel ou par téléphone. Les personnes ayant légitimité pour recevoir ces informations sont les supérieurs hiérarchiques.

Lorsque cela s'avère nécessaire à l'établissement des faits et à la détermination des responsabilités, des procédures ou des enquêtes sont ouvertes. La nécessaire confidentialité de l'information est assurée si elle est demandée par le déclarant ou si elle est jugée utile par la personne qui reçoit ses déclarations.

Les procédures sont suivies par le responsable du département où une irrégularité aurait eu lieu, avec le concours de personnes non impliquées dans la situation en cause et, si cela s'avère utile, avec le suivi d'avocats et de la direction centralisée des Ressources humaines.

Les procédures font l'objet d'une décision des supérieurs hiérarchiques concernés, qui est communiquée au Conseil d'Administration et à toute autre entité qui doit en prendre impérativement connaissance.

En plus des règles mentionnées, en particulier du point de vue des autres parties prenantes (*stakeholders*), il existe un bureau d'aide à l'investisseur qui est lui aussi disponible pour recevoir des informations sur d'éventuelles irrégularités. Il est également possible de s'adresser aux organes de surveillance de la société, à savoir, au conseil de surveillance et au cabinet d'audit.

En outre, depuis 2014, il existe un nouveau canal de communication pour rapporter directement au Conseil de surveillance toutes irrégularités en utilisant l'adresse courriel suivante: irregularidades@teixeiraduarte.pt. Les collaborateurs ainsi que les actionnaires peuvent y avoir accès, respectivement sur le portail du Groupe et sur le site officiel de TD,SA www.teixeiraduarte.pt, et donner des informations sur d'éventuelles irrégularités.

À propos du Code d'éthique et de conduite de Teixeira Duarte et de son application, il y est dit que "*c'est aux collaborateurs, aux clients, aux fournisseurs et aux parties liées de veiller à ce que ce Code d'éthique soit respecté, en le faisant connaître, en l'invoquant pour leur défense et en réclamant son application auprès des hiérarchies, y compris par elles-mêmes, et de rapporter d'éventuelles irrégularités directement au Conseil d'Administration qui sera disponible pour fournir tous éclaircissements sur son application*".

III. LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

50. Indiquer les personnes, organes ou comités chargés de l'audit interne et/ou de mettre en place des systèmes de contrôle interne.

Les services d'audit interne du Groupe Teixeira Duarte ont joué un rôle fondamental pour la mise en place de systèmes de contrôle interne.

Au 31 décembre 2016, ces services comptaient avec 5 collaborateurs qui relevaient, au plan hiérarchique et fonctionnel, de l'administrateur Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte. Ces travaux ont été coordonnés en réunions auxquelles ont participé les membres des organes de surveillance.

À ce sujet, il convient de souligner le rôle important joué en la matière par les services de la Direction Générale chargés de la consolidation des comptes et du secrétariat général en matière de publicité de l'information financière.

51. Exposer, même par un organigramme, les relations de dépendance hiérarchique et/ou fonctionnelle par rapport à d'autres organes ou comités de la société.

Comme mentionné plus haut, au 31 décembre 2016, les services d'audit interne relevaient, aux plans hiérarchique et fonctionnel, de l'administrateur Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte, qui n'était pas considéré comme indépendant au regard des dispositions normatives applicables.

On peut cependant considérer que cet administrateur ne se trouve pas dans une situation susceptible de remettre en cause la probité de son analyse ou de sa décision.

Ajoutons que depuis leur création au sein du Groupe Teixeira Duarte, les services d'audit interne ont non seulement toujours été placés sous la dépendance hiérarchique du Conseil d'Administration, mais ont toujours rendu compte, d'un point de vue fonctionnel, à l'administrateur chargé des affaires financières. Ce modèle s'est avéré adéquat, car il facilite la communication, la collaboration et l'échange d'informations entre ces services qui sont encadrés dans la structure organisationnelle de l'entreprise et par l'administrateur en charge, sans que, nous le réitérons, la probité d'aucun d'entre eux ne soit jamais remise en cause.

Dans ce contexte, c'est le Conseil d'Administration – et non pas le conseil de surveillance, comme figure dans la recommandation n° II.2.5 – qui se prononce sur les plannings du service d'audit interne et sur les moyens qui lui sont alloués. C'est lui qui reçoit tous les rapports effectués par ce service, même quand il s'agit de matières ayant trait à la reddition des comptes, à des conflits d'intérêts qui ont été décelés ou à leur résolution et à de potentielles illégalités détectées.

En ce qui concerne les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société, le Conseil d'Administration est tenu en premier lieu de connaître les risques les plus significatifs encourus par la société, de les évaluer, puis de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir.

Dans ce contexte, il appartient au Conseil d'Administration de concevoir et d'élaborer les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques qui s'avèrent nécessaires et adaptés aux différentes situations identifiées, d'en contrôler la mise en œuvre et de suivre et d'évaluer leur fonctionnement.

En outre, c'est au Conseil d'Administration – et non pas aux organes de surveillance, comme mentionné dans la recommandation n° II.2.4 – qu'il appartient d'évaluer le fonctionnement de ces systèmes et de proposer les ajustements à apporter pour répondre aux besoins de TD,SA. En effet, il s'agit d'une matière qui, de par sa nature et les spécificités décrites plus haut, entre dans le champ d'action du Conseil d'Administration et qui s'inscrit dans le contrôle et la supervision de ce Conseil sur les différentes directions des sociétés du Groupe. C'est ce système qui s'est avéré adapté aux objectifs poursuivis.

Cette réalité est toutefois suivie de près par les membres des organes de surveillance qui, au-delà de suivre régulièrement l'activité du Groupe, se font représenter dans les réunions mensuelles du Conseil d'Administration où sont rapportés plusieurs éléments de différentes natures avec des rapports d'information et de prévision de l'activité du groupe dans les différents marchés et secteurs.

52. Informer s'il existe d'autres secteurs fonctionnels ayant des compétences en matière de contrôle des risques.

Il n'existe aucun autre secteur ayant des compétences exclusives en matière de contrôle des risques. Étant donné le modèle en vigueur dans le Groupe dans ce domaine, tous les secteurs ont leur quote-part de responsabilité conformément à ce qui vient d'être exposé.

53. Identifier et décrire les principaux risques (économiques, financiers et juridiques) auxquels est exposée la société dans l'exercice de son activité.

Les principaux risques économiques, financiers et juridiques auxquels est exposée la société dans l'exercice de son activité sont les suivants :

- changement des conditions économiques et du climat des affaires au Portugal et à l'étranger dans les pays où le Groupe est présent, notamment en Angola, en Algérie, au Brésil, au Mozambique et au Venezuela ;
- fluctuations et volatilité des taux d'intérêt, des spreads de crédit et des taux de change, ainsi que la disponibilité de devises convertibles dans les marchés où opère le Groupe ;
- modifications des politiques gouvernementales ;
- encadrement réglementaire et financier de l'activité bancaire ;
- changements de l'environnement concurrentiel des secteurs d'activité où le Groupe Teixeira Duarte opère ; et
- fluctuations des marchés boursiers et impact sur le cours de la banque BCP.

Ajoutons que l'activité du Groupe Teixeira Duarte dépend du contexte économique et des effets d'une situation macro-économique donnée sur les niveaux de confiance des différents agents économiques, sur les volumes d'investissement, sur les exportations et sur l'ensemble du commerce, ainsi que sur le niveau de l'emploi et de la consommation.

Historiquement, les pôles d'activité du Groupe, notamment celui de la construction, évoluent en corrélation, plus ou moins directement, avec la performance macro-économique des pays ou des marchés où le Groupe Teixeira Duarte opère, en particulier avec l'évolution du produit intérieur brut (PIB) et des prix de marché respectifs. L'activité du Groupe, et par conséquent ses résultats, peuvent donc être affectés de façon significative par la performance des économies où opère le Groupe Teixeira Duarte, en particulier sous l'effet de la croissance ou de la contraction du marché de la construction, pôle d'activité représentant la plus grande part des produits opérationnels du Groupe (43,6% en 2016).

Le principal pôle d'activité du Groupe Teixeira Duarte étant la construction, notamment les branches de la géotechnique et de la réhabilitation, du bâtiment, des infrastructures et de la construction métallique, des ouvrages souterrains, ferroviaires et maritimes, les principaux risques inhérents à ce secteur sont décrits ci-dessous.

Le métier de la **construction** à grande échelle implique des moyens considérables, tant humains que matériels, et des coûts fixes élevés, non seulement pour créer les équipes nécessaires et leur donner formation, mais aussi pour investir de façon significative dans l'achat, la maintenance et l'adaptation du matériel.

Les sommes engagées pour répondre à de nombreux appels d'offres, aussi bien pour l'élaboration des soumissions que pour les assurances et les garanties et cautions qui doivent quelquefois être fournies, constituent un autre facteur de risque inhérent à cette activité, surtout si l'on tient compte des pénalités prévues dans les grands marchés publics auxquels participe le Groupe Teixeira Duarte.

En outre, la contraction de l'investissement public et des grands investissements privés s'est répercuté sur les rentrées de fonds, qui sont également souvent pénalisés par les délais et retards de paiement.

Par ailleurs, la nature du service fourni entraîne très souvent des changements des situations qui avaient été négociées au départ, fruit des vicissitudes des marchés en cause (changements climatiques, découverte de caractéristiques naturelles défavorables et différentes de celles qui était prévues, phénomènes naturels, sociaux et économiques résultant de l'impact de l'ouvrage) et des modifications des études de projets, souvent sur décision des maîtres d'ouvrage, ce qui oblige à une grande flexibilité pour réaliser correctement les ouvrages.

Un autre aspect important découle du grand nombre de fournisseurs de biens et d'équipements et de prestataires de services travaillant avec l'entreprise qui peuvent entraîner des risques, par des actions ou des omissions dont ils seraient responsables, qui comprennent des interruptions ou des retards des services fournis ou de la fourniture de biens.

Du point de vue commercial, la globalisation a permis à d'autres grands groupes de réalisation d'entrer sur les principaux marchés où opère depuis plus longtemps Teixeira Duarte – notamment, au Portugal et en Angola – ce qui oblige à déployer plus d'efforts pour présenter des solutions et des offres et pour optimiser les coûts, de façon à accompagner la compétitivité de ces sociétés.

Les **concessions** sont généralement des projets à long terme qui comprennent toujours plus de composantes ayant trait aux études, à la conception, à la réalisation, au financement et à l'exploitation. En raison de leur complexité, qui oblige à établir des partenariats, et de la durée des processus, elles représentent un risque important lors de l'évaluation des actifs et des projets à long terme, dans un monde chaque fois plus dynamique et aux changements inattendus.

L'activité de l'immobilier du Groupe est atteinte par les exigences des nouveaux projets qui augmentent à tous les niveaux (administratif, économique, social, environnemental, entre autres), par les oscillations de la demande causées par l'actualisation des taux d'intérêt et par les difficultés à recourir au crédit.

L'**hôtellerie** a connu au Portugal de petites oscillations. En Afrique, les hôtels sont évidemment exposés aux caractéristiques des pays où ils se trouvent et à la concurrence qui prend une dimension jamais connue auparavant. En outre, étant donné les niveaux d'endettement de quelques-unes des filiales qui opèrent dans ce secteur, l'évolution défavorable des taux d'intérêt pourra se répercuter sur leurs résultats, et par conséquent sur leur situation patrimoniale.

En Angola, la **grande distribution** est très exposée aux caractéristiques qui sont propres au pays et aux difficultés logistiques de ravitaillement, de transport et de déplacement.

Le secteur du **commerce automobile** doit faire face actuellement à une forte concurrence, en particulier sur le marché angolais, où la compétitivité est de plus en plus féroce et l'investissement effectué par le Groupe oblige à optimiser fortement les activités et les coûts, dans un marché toujours plus exigeant.

Bien que les risques du pôle de l'**Énergie** auxquels se trouvait exposé le Groupe en 2016 soient seulement liés à la volatilité des prix du gaz sur les marchés internationaux, il est vrai que le Groupe a conclu un accord le 12 mars avec OZ Energia, S.A. visant à la vente de la participation de 50% détenue sur TDARCOL – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., société qui détient d'autres sociétés par le biais desquelles le Groupe Teixeira Duarte opérait dans le secteur de l'énergie, notamment dans le domaine du gaz. Lorsque cette opération sera achevée – seulement après que l'Autorité de la concurrence se prononce sur elle – le Groupe Teixeira Duarte quittera le secteur de l'énergie et ne sera plus assujéti à ces risques.

Quant aux **participations financières**, le risque dont il faut tenir compte est celui de la participation détenue sur la Banco Comercial Português, S.A, qui résulte de l'actuelle volatilité des marchés financiers et du possible impact des cours sur les comptes du Groupe Teixeira

Duarte, ce qui pourrait dans certaines circonstances affecter les résultats.

Les risques décrits, s'ils surviennent, pourront avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe Teixeira Duarte et sur sa situation financière.

TD,SA est exposée à des risques de stratégie: des prises de décisions stratégiques qui pourraient être inappropriées, une mise en œuvre défectueuse des décisions prises ou l'incapacité de répondre à l'évolution des conditions du marché.

L'activité internationale du Groupe Teixeira Duarte représente une part significative du chiffre d'affaires du Groupe (80,6% en 2016). Il n'est pas possible de garantir que les opérations réalisées sur les marchés extérieurs où opère le Groupe soient couronnées de succès. De plus, ces opérations sont exposées aux risques de change découlant d'éventuelles évolutions défavorables dans l'économie des pays où elles sont réalisées. Ces facteurs pourront affecter l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe Teixeira Duarte.

Le Groupe Teixeira Duarte opère dans plusieurs secteurs d'activité. En raison de leur apport aux produits d'exploitation du Groupe, il faut relever celui de la construction, mais également ceux de la grande distribution et du commerce automobile, qui peuvent être considérés comme des secteurs très compétitifs. Ce contexte concurrentiel, en cas de cycles défavorables dans les secteurs d'activité où opère le Groupe, peut avoir un effet négatif sur les marges commerciales de l'entreprise et sur ses résultats, et par conséquent sur sa situation financière.

La capacité du Groupe Teixeira Duarte de mettre en œuvre avec succès sa stratégie définie dépend de sa capacité à recruter et à retenir les collaborateurs les plus qualifiés et compétents pour chaque fonction. Bien que la politique des ressources humaines du Groupe Teixeira Duarte soit orientée de façon à atteindre ces objectifs, il n'est pas possible de garantir qu'à l'avenir il n'existera pas de limitations dans ce domaine. Cette circonstance pourra limiter ou retarder cette stratégie, ce qui pourra avoir un effet négatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Une aggravation des conditions économiques globales ou des adversités qui frappent les économies au niveau local peuvent mettre les clients du Groupe Teixeira Duarte dans l'incapacité d'honorer leurs engagements ou conduire à des retards importants, entraînant un dépassement des lignes de crédit. Ce scénario provoquerait des pertes qui affecteraient l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe Teixeira Duarte.

Le Groupe Teixeira Duarte pourra, à l'avenir, être partie dans plusieurs litiges se rapportant à son activité, y compris ceux dont la décision lui aura été, totalement ou partiellement, favorable. Ils pourront faire l'objet d'appel ou d'une action en annulation par les parties adverses, conformément aux règles de procédure applicables, jusqu'à ce que ces jugements aient force de chose jugée. Le Groupe Teixeira Duarte ne peut pas garantir qu'il gagnera les actions concernant ses activités et une décision négative pourra avoir un effet néfaste important sur l'activité, sur la situation financière et sur les résultats du Groupe Teixeira Duarte.

Les activités de TD,SA exigent des investissements. Le Groupe finance une partie de ces investissements en utilisant les flux de trésorerie générés par ses activités opérationnelles. Toutefois, TD,SA et ses filiales financent la plus grande part de leurs investissements en ayant recours à des sources extérieures, tels que les emprunts bancaires et les offres sur les marchés de capitaux.

Le Groupe Teixeira Duarte est exposé à un ensemble de risques, tels que les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change, entre autres. En cas de scénario exceptionnellement adverse, les politiques et les procédures utilisées par TD,SA pour identifier, suivre et gérer les risques pourront ne pas s'avérer totalement efficaces.

Comme tout autre groupe économique intégré dans un environnement concurrentiel, le Groupe Teixeira Duarte est également soumis à des risques liés à la liquidité. Le Groupe considère qu'il est doté des moyens nécessaires pour contrôler efficacement le risque de son activité, compte tenu de l'efficacité de l'action de la Direction générale selon les éléments fournis par les services de consolidation des comptes et d'audit interne, et de l'action de la direction centralisée Finances et Comptabilité, à qui il appartient tout particulièrement de contrôler la liquidité du Groupe Teixeira Duarte, sous la supervision directe de l'administrateur chargé des affaires financières et le suivi des organes de surveillance.

TD,SA gère le risque de liquidité du Groupe par deux moyens: d'une part, en s'assurant que la dette financière du Groupe a une composante importante de moyen et long terme avec des dates d'échéance adaptées à la capacité attendue de générer des fonds et le refinancement de ces lignes, et d'autre part, en disposant de facilités de crédits, disponibles dans plusieurs cas sous forme de lignes en compte courant.

Dans le cours normal de son activité, le Groupe est soumis à des risques opérationnels déterminés, à savoir interruptions du service fourni ou retards de la prestation de services, fraudes, omissions, erreurs et retards dans la mise en place des instruments nécessaires à la gestion des risques. Ces risques sont suivis en permanence par le Groupe, à l'aide de systèmes administratifs et d'information, entre autres. Quelques-uns de ces risques opérationnels sont couverts par des polices d'assurance.

Les opérations du Groupe Teixeira Duarte dépendent du traitement informatique. Le traitement informatique comprend la maintenance des registres, l'information financière et d'autres systèmes, comme des systèmes de surveillance et de contrôle des différentes opérations du Groupe, notamment pour la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et aussi logistique, administrative et des stocks. Bien que l'évaluation des systèmes informatiques nous conduise à penser qu'ils ont une capacité suffisante, il n'est pas possible de garantir aux potentiels investisseurs que tous les problèmes ayant trait aux systèmes de technologie de l'information seront totalement identifiés et corrigés en temps voulu par les systèmes des technologies de l'information, ni que les améliorations technologiques introduites seront systématiquement couronnées de succès.

Le coût de la plus grande partie de la dette financière contractée par le Groupe Teixeira Duarte est indexé à des taux de référence variables et TD,SA est pour cela même exposée au risque de taux d'intérêt.

Toutefois, afin de gérer ces variations, le secteur financier du Groupe Teixeira Duarte suit en permanence le développement du marché et il est à même d'utiliser des instruments financiers qui permettent d'amoinrir les effets de la volatilité des taux d'intérêt. Ce type d'instruments est souscrit en fonction des risques qui affectent les actifs et les passifs et après avoir étudié les instruments existant sur le marché qui sont les plus appropriés pour les couvrir. Ces opérations sont surveillées en permanence, notamment par l'analyse de plusieurs indicateurs relatifs à ces instruments, en particulier l'évolution de leur valeur de marché et la sensibilité des cash-flows prévisionnels, et de la propre valeur de marché, aux changements des variables clés qui conditionnent les structures, dans le but d'évaluer leurs effets financiers. Les instruments financiers dérivés sont enregistrés conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 (précédemment de IAS 39), et sont mesurés à leur juste valeur, laquelle est basée sur les évaluations effectuées par les établissements financiers. Ils sont qualifiés comme instruments de couverture ou comme instruments détenus aux fins de négociation, conformément aux dispositions de la norme IFRS 9.

La variation du taux de change de l'euro par rapport aux autres monnaies, notamment, au dollar américain, au kwanza angolais, au dinar algérien, au real brésilien, au metical mozambicain et au bolivar vénézuélien, peut avoir un impact sur la situation financière de TD,SA. Le Groupe Teixeira Duarte opère sur différents marchés et enregistre des produits en monnaie étrangère. Il a également des actifs et des passifs monétaires libellés dans une monnaie différente de l'euro. Aussi est-il exposé aux variations de ces devises.

Le Groupe Teixeira Duarte achète des biens divers, surtout dans les secteurs de la construction, du commerce alimentaire et du commerce automobile, dans des monnaies différentes de celle dans laquelle ils sont vendus ultérieurement, notamment en Angola, ce qui peut, indirectement, avoir une influence sur les résultats obtenus par le Groupe dans ces secteurs.

Il est important de mentionner l'importation et l'exportation de matériaux de construction et de produits essentiellement de consommation pour les sociétés de droit angolais qui opèrent dans le secteur de la grande distribution, et celles de véhicules automobiles, de pièces et de matériel, pour les différentes filiales locales qui opèrent dans le secteur du commerce automobile en Angola avec, entre autres, les marques Nissan, Renault, Peugeot, Mahindra, Honda, JMC, Ssangyong, Chevrolet et Isuzu.

Des variations défavorables du prix du pétrole et des matières premières pourront affecter de façon significative les résultats et la situation financière du Groupe Teixeira Duarte.

La volatilité du prix des matières premières constitue un risque pour le Groupe Teixeira Duarte, car elle affecte l'activité opérationnelle du secteur de la construction, bien qu'elle soit ponctuellement atténuée par des contrats signés avec des fournisseurs qui pratiquent des prix fixes et par des contrats avec des clients qui permettent de répercuter ces variations dans les prix.

Le Groupe Teixeira Duarte est particulièrement exposé de façon indirecte au prix du pétrole. La capacité du Groupe à répercuter les augmentations du prix du pétrole sur les prix des biens de consommation finale et des services qu'il fournit est réduite. Par conséquent, elles pourront avoir

des effets négatifs sur les marges directes des biens de consommation finale vendus et sur la contribution nette des services fournis. De plus, comme l'augmentation du prix du pétrole a un impact direct sur les frais de transport associés aux activités du Groupe, les variations défavorables des prix du pétrole pourront avoir un effet négatif tangible sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Plus concrètement, l'évolution du prix du pétrole pourra affecter de manière significative les résultats du Groupe Teixeira Duarte, et ce pour trois raisons :

- les frais de transport sont l'un des postes de charges les plus importants des comptes d'exploitation du Groupe ;
- les coûts énergétiques ont également une certaine importance dans le prix des fournitures et des services extérieurs ;
- l'évolution du prix du pétrole a des répercussions sur le développement de l'économie même des marchés où opère le Groupe Teixeira Duarte, dont pour quelques-uns d'entre eux de façon assez significative, en raison de la force que représente ce produit dans le PIB de ces pays.

L'augmentation des impôts ou la réduction des avantages fiscaux pourront avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe Teixeira Duarte.

Le Groupe Teixeira Duarte pourra être affecté par des modifications introduites dans la législation et autre réglementation fiscale applicable au Portugal, dans l'Union européenne et dans les différents pays où il exerce.

Les états financiers du Groupe Teixeira Duarte peuvent être influencés par la valorisation des participations financières détenues.

La situation nette, les capitaux propres et même, dans certaines situations de dépréciation, les résultats du Groupe Teixeira Duarte peuvent être influencés par la valorisation/dévalorisation des participations financières détenues, ce qui, dans le cas des participations détenues dans des sociétés admises à la négociation sur le marché réglementé (Banco Comercial Português, S.A.), dépend directement du cours de marché des actions concernées, ainsi que de la modification de la législation fiscale admise qui a trait à la détention et à la transaction de ces participations.

Les sociétés du Groupe Teixeira Duarte sont assujetties aux risques inhérents à toute activité économique, tels que les accidents, les dommages ou les catastrophes naturelles qui peuvent donner origine à des pertes sur les actifs du Groupe ou bien à des interruptions temporaires de l'activité. Ces risques peuvent également affecter les principaux clients et fournisseurs du Groupe Teixeira Duarte, avec un impact significatif sur les niveaux de rentabilité dans le cas où il ne serait pas possible de trouver des clients de substitution pour maintenir le chiffre d'affaires, ou des fournisseurs qui permettraient de conserver la même structure de coûts.

54. Description de la procédure d'identification, d'évaluation, de suivi, de contrôle et de gestion des risques.

Les procédures internes mises en œuvre au niveau du contrôle interne et de la gestion des risques se caractérisent par l'autonomie conférée aux cadres de la société dans le pilotage et le suivi des affaires, en développant leur sens des responsabilités et en stimulant leur esprit d'entreprise.

Cette relation constante entre autonomie et sens des responsabilités exige de chacun de nos collaborateurs de faire preuve de réalisme et d'accomplir les tâches qui leur sont confiées avec rigueur et jugement. Ceci constitue un système de contrôle des risques solide, durable et efficace, dont les résultats pratiques sont jugés satisfaisants.

Il est important d'avoir toujours à l'esprit que les coûts du contrôle doivent être à la mesure des matières qu'on souhaite contrôler. Selon l'évaluation que nous faisons de notre société, de la façon dont elle est gérée, vu la composition des cadres et des directeurs des sociétés qui intègrent le Groupe Teixeira Duarte et les principes et les concepts fondamentaux qui sont appliqués, nous sommes arrivés à la conclusion que les coûts entraînés par la création d'éventuels comités en vue de l'efficacité et du contrôle seraient largement supérieurs aux avantages qui pourraient découler d'un contrôle réalisé par de tels comités. Le simple fait de créer des comités à cet effet finit, du point de vue formel, par entraîner de nouveaux obstacles d'ordre bureaucratique et sans aucun effet dans leur mise en pratique.

Bien que le système de contrôle interne et de gestion des risques mis en œuvre dans notre société n'obéisse pas intégralement aux exigences énumérées dans la recommandation n° II.1.5, TD,SA est convaincue du bien-fondé du modèle décrit plus haut, car elle considère que les principales lignes de cette recommandation sont inadaptées au fonctionnement normal de l'entreprise. Elle pourrait créer plusieurs obstacles d'ordre formel et bureaucratique, qui ne sont compatibles ni avec l'exécution des procédures déjà mises sur pied ni avec la responsabilisation des structures organisationnelles du Groupe.

55. Indiquer les principaux éléments des systèmes de contrôle interne et de gestion du risque institués dans la société, notamment quant au processus de publicité de l'information financière (art. 245-A, § 1, al. m).

Le processus de publicité de l'information financière est coordonné par le Conseil d'Administration et est toujours suivi par les organes de surveillance. L'équipe des services de consolidation des comptes et celle du secrétariat général y travaillent. La première élabore et établit les comptes et les autres documents comptables et financiers, tandis que la deuxième se charge de préparer le document final et de le diffuser.

Ces deux services suivent l'évolution des textes réglementaires applicables, portant aussi bien sur les matières financières que juridiques et sont en contact avec la commission du marché des valeurs mobilières afin de mettre à jour les informations et les règlements complémentaires sur ces sujets, dont le Conseil d'Administration est directement tenu informé.

Tous les collaborateurs qui travaillent dans les services de consolidation des comptes et ceux qui, dans les services du secrétariat général participent à la préparation et à la diffusion du document final, sont inscrits sur la liste prévue à l'article 248 du Code des valeurs mobilières. C'est-à-dire que ce sont des collaborateurs qui ont accès à l'information privilégiée. Ils sont tous informés par une lettre remise en main propre qu'ils font partie de cette liste et des conséquences légales qu'ils encourent en cas de divulgation ou d'utilisation abusive de cette information privilégiée.

IV. L'AIDE À L'INVESTISSEUR

56. Indiquer le service chargé de l'aide à l'investisseur, sa composition, ses fonctions, l'information mise à disposition par ces services et coordonnées de contact.

En vue de renforcer la politique de publicité de l'information mentionnée plus haut, de favoriser le contact permanent avec le marché et de répondre aux demandes des investisseurs en temps utile, dans le respect rigoureux du principe de l'égalité entre les actionnaires et dans le but de prévenir d'éventuels asymétries dans l'accès à l'information des investisseurs, la société dispose d'un bureau d'aide à l'investisseur. Il fonctionne sous la responsabilité de l'administrateur Manuel Maria Calinho de Azevedo Teixeira Duarte, et sous la coordination de Me José Pedro Poiaras Cobra Ferreira, représentant chargé des relations avec le marché dûment enregistré auprès de la CMVM.

Toute l'information dont les investisseurs entendent avoir besoin et qui est disponible au titre des normes, des règlements et autres directives applicables, est fournie par ce bureau qui peut être contacté par les différents moyens ci-dessous :

Adresse: Lagoas Park, Edifício Dois, 2740-265, Porto Salvo, Oeiras

Téléphone: + 351 217 912 415

Télécopie: + 351 217 941 108

Courriel: representantemercado@teixeiraduarte.pt

Le bureau d'aide à l'investisseur se charge également de tenir un registre des demandes faites par les parties prenantes et du traitement donné.

57. Représentant chargé des relations avec le marché

Comme mentionné au § 56 ci-dessus, les fonctions de représentant chargé des relations avec le marché sont exercées par Maître José Pedro Poiars Cobra Ferreira.

58. Dire quelle est la proportion des demandes d'information reçues au cours de l'année ou pendant des années précédentes et le délai de réponse.

En 2016, le délai de réponse aux demandes d'information fut en moyenne de 3 jours.

V. LE SITE INTERNET

59. Indiquer les adresse(s) web

L'adresse du site internet de TD,SA est le suivant: www.teixeiraduarte.pt. Sur ce site, la société donne, en portugais et en anglais, les informations considérées comme importantes qui font connaître son évolution et sa réalité actuelle aux plans économique, financier et de gouvernance.

60. Lieu où se trouve l'information sur la dénomination sociale, la qualité de société à capital ouvert, le siège et les autres éléments mentionnés à l'article 171 du Code des sociétés commerciales.

Ces éléments peuvent être consultés sur : www.teixeiraduarte.pt/fr/investisseurs/identification-de-la-societe.

61. Lieu où se trouvent les statuts et les règlements de fonctionnement des organes et/ou des comités.

Les Statuts de la société peuvent être consultés sur : www.teixeiraduarte.pt/fr/investisseurs/status.

Comme mentionné précédemment, il n'existe pas de règlement de fonctionnement des organes sociaux et/ou des comités.

62. Lieu où se trouve l'information sur l'identité des membres des organes sociaux, du représentant chargé des relations avec le marché, du bureau d'aide à l'investisseur ou de la structure équivalente, leurs fonctions et les moyens de prendre contact avec eux.

L'information sur l'identité des titulaires des organes sociaux peut être consultée sur :

www.teixeiraduarte.pt/fr/investisseurs/organes-sociaux/.

L'information sur le représentant chargé des relations avec le marché et sur le bureau d'aide à l'investisseur peut être consultée sur :

www.teixeiraduarte.pt/fr/investisseurs/bureau-daide-a-linvestisseur.

63. Lieu où se trouvent les documents relatifs à l'information financière, qui doivent être disponibles au moins pendant cinq ans, ainsi que le calendrier semestriel des événements de la société, publié au début de chaque semestre, comprenant, entre autres, les réunions de l'Assemblée générale, la publication des comptes annuels, semestriels e, le cas échéant, trimestriels.

L'information financière peut être consultée depuis 2009, année de constitution de la société, sur :

www.teixeiraduarte.pt/fr/investisseurs/information-financiere.

Le calendrier semestriel des événements de la vie de la société peut être consulté sur : www.teixeiraduarte.pt/fr/calendrier-de-linvestisseur.

64. Lieu où se trouve la convocation à la réunion de l'Assemblée générale et toute l'information préparatoire et suivante la concernant.

Toutes les informations concernant les Assemblées générales de TD,SA peuvent être consultés sur :

www.teixeiraduarte.pt/fr/assemblees-generales.

65. Lieu où se trouve l'historique comportant les délibérations prises lors des réunions des Assemblées générales de la société, le capital social représenté et les résultats des suffrages, pour les 3 dernières années.

Ces éléments peuvent être consultés sur : <http://www.teixeiraduarte.pt/fr/assemblees-generales>.

D. LES RÉMUNÉRATIONS

I. QUI A COMPÉTENCE POUR LES DÉTERMINER

66. Indiquer qui a la compétence pour déterminer la rémunération des organes sociaux, des membres du comité exécutif ou de l'administrateur délégué et des dirigeants de la société.

Au titre des dispositions de l'article 11 des statuts de TD,SA et en vertu de la politique de rémunération définie pour les organes d'administration et de surveillance de la société, c'est au comité des rémunérations qu'il incombe de déterminer la rémunération des organes sociaux.

En outre, comme indiqué plus haut, étant donné qu'il n'existe pas de comité exécutif ou d'administrateur délégué, cette question, sur cette partie, n'est pas applicable à TD,SA.

Toutefois, en prenant pour base le critère fixé à l'article 248-B, § 3 du Code des valeurs mobilières, les seuls dirigeants de TD,SA qui ne font pas partie de son Conseil d'Administration sont membres du Conseil d'Administration de sa filiale Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. Par conséquent, la rémunération de ces dirigeants est déterminée par le comité des rémunérations de Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A., qui est composé des mêmes membres du comité des rémunérations de TD,SA.

II. LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

67. Indiquer la composition du comité des rémunérations, notamment l'identité des personnes physiques ou morales qui apportent leur aide, ainsi que l'indépendance de chacun des membres et des assistants.

Actuellement, le comité des rémunérations est composé des personnes ci-dessous, élues en Assemblée générale tenue le 30 mai 2015 pour exercer leurs fonctions pendant le mandat 2015/2018:

- Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte
- António Carlos Calainho de Azevedo Teixeira Duarte
- Maria da Conceição Maia Teixeira Duarte

M. Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte n'est pas considéré comme indépendant par rapport aux membres du Conseil d'Administration, car il est également Président de cet organe de direction.

TD,SA étant contrôlée par des sociétés détenues par des membres de la famille Teixeira Duarte, il est normal que ces personnes fassent partie du comité des rémunérations respectif. Telle a été la pratique courante, depuis des décennies, toujours dans le respect des règles et des recommandations sur les rémunérations des membres de l'organe d'administration fixées à chaque moment par la CMVM. Par conséquent, nous ne voyons aucune raison de la modifier.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'une société qui, suivant l'exemple de l'ancienne *holding* du Groupe (Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.), a sa façon d'agir très singulière et a imprimé aux affaires sa propre empreinte. Elle a adopté une façon d'être qui lui est propre et suit une politique de gestion saine qui est reconnue comme telle par le public et le marché.

En outre, aucune personne physique ou morale n'a été recrutée pour apporter son aide au comité des rémunérations dans l'exercice de ses fonctions.

Nous informons encore que, dans le cadre de ses compétences, c'est à l'auditeur externe qu'il revient de vérifier si les politiques et les systèmes des rémunérations des organes sociaux sont appliqués, conformément à la recommandation n° IV.1.

68. Indiquer quelles sont les connaissances et l'expérience des membres du comité des rémunérations en matière de politique des rémunérations.

Messieurs Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte et António Carlos Calainho de Azevedo Teixeira Duarte ont les connaissances et l'expérience nécessaires en matière de politique de rémunération, dès lors qu'ils ont exercé ces fonctions pendant plusieurs années dans d'autres sociétés.

III. LA STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS

69. Décrire la politique de rémunération des organes d'administration et de surveillance visée par l'article 2 de la loi 28/2009, du 19 juin 2009.

Le comité des rémunérations de TD,SA a fait sa déclaration sur la politique de rémunération des membres des organes d'administration et de surveillance, laquelle a été approuvée lors de l'Assemblée générale de la société, le 28 mai 2016, dont l'intégralité est reproduite ci-dessous:

"CADRE NORMATIF

En application de la loi n° 28/2009 du 19 juin 2009 et de l'article onze des statuts de la société, le comité des rémunérations est tenu de soumettre tous les ans à l'approbation de l'Assemblée générale une déclaration sur la politique des rémunérations des membres des organes de direction et de surveillance de cette société. Pour ce faire, il doit tenir compte, au-delà de ce texte de loi, de l'article 399 du Code des sociétés commerciales et du Code sur la gouvernance des sociétés de 2013 de la Commission du marché des valeurs mobilières cotées (recommandations).

I. CHAMP D'APPLICATION DE LA DÉCLARATION

Tenant compte du modèle de gouvernance adopté par Teixeira Duarte, S.A., cette déclaration concerne tous les membres du Conseil d'Administration, du Conseil de surveillance et du cabinet d'audit.

II. INTRODUCTION

En raison de toute la restructuration du Groupe Teixeira Duarte effectuée en 2010, Teixeira Duarte, S.A. a succédé à Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. en tant que société cotée tête du Groupe. Par conséquent, la politique des rémunérations est définie en tenant compte de la réalité historique et de la façon dont le thème abordé a été traité tout au long des années dans le cadre de cette dernière société.

III. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, le comité des rémunérations doit définir le montant de la composante fixe et celui de la variable de la rémunération de ses membres, selon des orientations qui les lient à la performance et aux résultats de l'entreprise dans son ensemble, ainsi qu'à l'activité de l'organe de direction dans sa globalité, en fonction des objectifs fixés, en tenant compte des conditions et des montants de rémunération des autres collaborateurs de Teixeira Duarte, S.A. et de la société qu'elle contrôle à 100%, Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

La politique des rémunérations et sa concrétisation dans les conditions décrites ici doit tenir compte de la performance à long terme de la société, du respect des normes applicables à l'activité de l'entreprise, de la retenue dans la prise de risques et la connaissance du marché.

La somme variable est attribuée à chacun des membres du Conseil d'Administration à titre de rémunération complémentaire et de prime de performance. Cette composante n'est absolument pas liée à l'évolution du cours des actions de la société, mais dépend plutôt de l'évolution des affaires de la société, des indicateurs financiers tels que l'endettement net et l'autonomie financière, du travail inlassable démontré par chacun des membres pour accomplir les tâches et atteindre les objectifs inhérents à leurs fonctions. Elle dépend également des résultats de l'exercice et de la politique de leur affectation qui privilégie l'augmentation des fonds propres de la Société et assure la distribution de dividendes aux actionnaires de façon continue et équilibrée.

Aucun administrateur n'a droit à une composante variable de sa rémunération avant qu'elle n'ait été attribuée concrètement par le comité des rémunérations. Il n'est pas non plus prévu que le tout ou une partie de la composante variable soit payée après l'apurement des comptes des exercices correspondant à tout le mandat. Il n'existe pas non plus de mécanisme destiné à limiter la rémunération variable si les résultats du dernier exercice montrent une détérioration importante de la performance de l'entreprise ou quand une telle détérioration est prévisible pour l'exercice en cours.

Le comité doit toutefois peser si une partie significative de la rémunération variable doit être différée pendant une période de trois ans au moins et si elle doit être payée seulement si la performance de la société demeure positive au cours de cette période, situation entendue comme telle si au moins un des faits ci-dessous est avéré :

- *Augmentation des capitaux propres ;*
- *Moyenne de l'excédent brut d'exploitation (EBE) des exercices 2016 à 2018 supérieure à l'EBE enregistré en 2015 ;*
- *Moyenne des résultats nets consolidés des exercices 2016 à 2018 supérieure aux résultats nets consolidés de l'exercice 2015.*

Il n'existe aucun système d'attribution d'actions et/ou de droits d'achat d'options sur des actions, ni aucun autre système d'encouragement avec les actions.

Pour la totalité de la rémunération des membres du Conseil d'Administration, aucune somme n'est payée sous forme de participation aux bénéfices.

Les administrateurs de Teixeira Duarte, S.A. ne doivent recevoir aucune rémunération, à quelque titre que ce soit, de la part des sociétés que le Groupe contrôle ou qui en font partie.

Il n'existe pas d'avantages non pécuniaires significatifs autres que ceux fixés par ce comité.

Les membres du Conseil d'Administration percevront des indemnités journalières dont les conditions et les montants seront ceux définis pour les collaborateurs de Teixeira Duarte, S.A. et de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A., notamment pour les déplacements effectués au service de l'Entreprise.

Aucune somme relative à la révocation d'un administrateur ou à la cessation de ses fonctions n'a été payée et n'est prévue d'être payée.

IV. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE :

En vertu du régime actuel fixé dans le Code des sociétés commerciales, tous les membres du conseil de surveillance devront percevoir une rémunération fixe pour l'exercice des fonctions inhérentes à leur poste. Celle-ci est déterminée par ce comité des rémunérations et aucun d'eux ne devra percevoir aucune autre rémunération de la part de Teixeira Duarte, S.A. ou d'une autre société qu'elle contrôle ou qui fait partie du groupe, en particulier pour tout autre service fourni à ces sociétés.

De la même façon et à l'instar de ce qui a été mentionné plus haut concernant l'organe d'administration, il ne doit exister aucun régime d'attribution d'actions et/ou de droits d'achat d'options sur des actions et/ou tout autre système d'encouragement fondé sur les actions, ni aucune somme versée sous la forme de participation aux bénéfices, et encore moins d'autres avantages significatifs non pécuniaires.

V. LE COMMISSAIRE AUX COMPTES :

La rémunération du cabinet d'audit est déterminée en fonction du volume et de la qualité des services fournis dans le cadre des attributions qui lui sont conférées conformément à la loi et aux statuts.

Dans le cas de Teixeira Duarte, S.A., il appartient à cet organe de surveillance de procéder à tous les examens et à toutes les vérifications nécessaires au contrôle et à la certification légale des comptes de la société, tâche pour laquelle est fixée une somme globale annuelle qui sera versée dans les conditions et dans les délais fixés avec le Conseil d'Administration en fonction du jugement qu'il porte sur l'activité de cet organe de surveillance qu'il suit attentivement.

Ce même cabinet d'audit fournit également des services exclusivement de même nature de contrôle légal des comptes et d'audit à d'autres sociétés du Groupe Teixeira Duarte. Il reçoit à cet effet des rémunérations, dont la somme globale est indiquée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions législatives.

Étant donné que le Conseil de surveillance joue un rôle de plus en plus actif pour le suivi du travail du cabinet d'audit, il doit être consulté pour qu'il se prononce sur la fixation des rémunérations de ce dernier.

VI. CONCLUSION:

C'est donc à partir de la politique de rémunérations exposée plus haut que ce comité doit fixer le montant exact des rémunérations des membres des organes de direction et de surveillance de la société, en fonction du jugement personnel des membres qui le composent, décision consignée dans un procès-verbal qui est communiqué au Conseil d'Administration afin qu'elle soit mise en œuvre dans les conditions définies.

Lorsque la loi l'exige, ces sommes sont portées à la connaissance du public tous les ans, en particulier dans les rapports sur le gouvernement d'entreprise.

Pour terminer, nous mettons en exergue que de nombreux aspects fixés plus haut visent à obéir aux textes réglementaires mentionnés au début et qu'ils pourront subir les éventuelles modifications qui seraient introduites dans ces règles."

Selon TD,SA, la déclaration sur la politique de rémunérations des membres des organes d'administration et de surveillance transcrite plus haut est très claire et complète. Elle permet de comprendre correctement la façon dont les rémunérations des organes d'administration et de surveillance sont fixées.

En effet, cette déclaration contient globalement toute l'information qui est indiquée dans la recommandation n° II.3.3. Elle ne se limite pas à informer sur les potentiels plafonds visés à l'alinéa b) de cette recommandation, puisque ces plafonds n'ont jamais été établis.

70. Indiquer la façon dont la rémunération est structurée en vue de l'alignement des intérêts des membres de l'organe d'administration sur les intérêts à long terme de la société, et comment elle est étayée sur l'évaluation de la performance et comment elle décourage la prise excessive de risques.

En plus de constituer la contrepartie de l'exercice de leurs fonctions, la rémunération des administrateurs vise également à aligner leurs intérêts sur ceux de la société. En effet, la rémunération est déterminée par un comité élu en Assemblée générale, lequel fixe ces montants selon des orientations ayant trait à la performance et aux résultats de l'entreprise dans son ensemble, ainsi qu'à l'activité de l'organe de gestion dans sa globalité, en fonction des objectifs fixés, en tenant compte des conditions et des montants de rémunération de ses collaborateurs et des autres collaborateurs de la société qu'elle détient à 100%, Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A.

Les rémunérations sont de plus fixées en fonction de la performance à long terme de la société, du respect des normes applicables à l'activité de l'entreprise, de la retenue dans la prise de risques et de la connaissance du marché.

71. Mentionner, le cas échéant, s'il existe une composante variable de la rémunération et si l'évaluation de la performance a un éventuel impact sur cette composante.

La rémunération des administrateurs comprend une composante variable, intitulée "primes de résultats", qui est attribuée lors de la distribution d'une partie des résultats aux membres du personnel et du Conseil d'Administration de chaque exercice. Cette rémunération, décidée par les

Assemblées générales annuelles, est fonction des conditions, du montant et des délais fixés par le comité des rémunérations, qui tient compte des dispositions de la Déclaration de la politique des rémunérations des organes de direction et de surveillance de la société en vigueur.

Cette composante variable de la rémunération n'est absolument pas liée à l'évolution du cours des actions de la société, mais dépend plutôt de l'évolution des affaires de la société, des indicateurs financiers tels que l'endettement net et l'autonomie financière, du travail inlassable démontré par chacun des membres pour accomplir ses tâches et atteindre les objectifs inhérents à leurs fonctions. Elle dépend également des résultats de l'exercice et de la politique de leur affectation qui privilégie l'augmentation des fonds propres de la Société et assure la distribution de dividendes aux actionnaires de façon continue et équilibrée.

Par conséquent, il n'existe pas de plafond pour chaque composante, comme le suggère la recommandation n° III.3, mais plutôt une attribution en fonction des paramètres indiqués plus haut, de la politique des rémunérations définie par la société et de l'évaluation de la performance et de l'exercice des fonctions de chacun. La composante variable de la rémunération a toujours été globalement raisonnable par rapport à la composante fixe, conformément aux indications de la recommandation n° III.3.

Bien qu'une partie de la composante variable attribuée par le comité des rémunérations soit différée, il faut mentionner qu'aucun administrateur n'a droit à une composante variable de sa rémunération avant qu'elle ne soit attribuée concrètement par le comité des rémunérations en fonction des conditions et sur les fondements fixés par lui.

En application des dispositions de la Recommandation n° III.5, les membres de l'organe d'administration n'ont pas signé de contrats, ni avec la société, ni avec des tiers, dont l'effet serait d'atténuer le risque inhérent à la variabilité de la rémunération qui a été fixée pour eux par la société.

72. Informer sur le règlement différé de la composante variable de la rémunération, avec mention de la période du différé.

Conformément à ce qui a été décidé par le comité des rémunérations, la partie de la composante variable sera payée à partir de 2019 à une date qui sera fixée par ce même comité. Ce règlement dépendra de la poursuite de performance positive de la société au cours des exercices économiques allant de 2016 à 2018.

Les primes de résultats attribuées à chacun des membres du Conseil d'Administration de Teixeira Duarte, S.A., au titre de la distribution du résultat de 2012, dépendaient de certaines conditions – qui se sont concrétisées – et prévoyaient le paiement différé d'une partie de cette prime pour cette année 2016. Toutefois, le comité des rémunérations a décidé ce qui suit: "Étant donné le contexte conjoncturel auquel se trouvent confrontés l'Entreprise et le Groupe économique dans les différentes zones géographiques où ils opèrent, ainsi que la réduction de l'activité, les résultats obtenus et les mesures prises par le Conseil d'Administration pour faire face à une situation de grande difficulté", seule une partie de la composante variable se rapportant à la distribution des résultats de 2012 sera payée en 2016, tandis que l'autre partie sera à une date ultérieure qui sera fixée par ce comité.

Le paiement de la composante variable de la rémunération des membres du Conseil d'Administration a toujours été intrinsèquement dépendant des résultats de l'exercice et de l'évolution des activités de la société. Rappelons que les administrateurs de TD,SA sont "de la maison" depuis des dizaines d'années et que leurs rémunérations sont englobées dans un plan général qui s'étend à tous nos collaborateurs.

73. Mentionner les critères sur lesquels se fonde l'attribution de la rémunération variable en actions ainsi que sur la conservation par les administrateurs exécutifs de ces actions, sur l'éventuelle signature de contrats relatifs à ces actions, notamment des contrats de couverture (hedging) ou de transfert de risque, leur plafond, et leur rapport au montant de la rémunération totale annuelle.

Non applicable. La rémunération variable n'est pas attribuée en actions et aucun contrat aux caractéristiques décrites ci-dessus n'a été signé.

74. Mentionner les critères sur lesquels se fonde l'attribution de la rémunération variable en options et indiquer la période de différé et du prix de l'exercice.

Non applicable. La rémunération variable n'est pas accordée en options.

75. Indiquer les principaux paramètres et fondements de tout système de primes annuelles et de tout autre avantage non pécuniaire.

L'attribution des primes, intitulées "primes de résultats", est faite lors de la distribution d'une partie des résultats aux membres du personnel et du Conseil d'Administration de chaque exercice. Ces primes, décidées par les Assemblées générales annuelles afférentes, sont attribuées par la suite en fonction des conditions, du montant et des délais fixés par le comité des rémunérations, qui tient compte des dispositions de la Déclaration de la politique des rémunérations des organes de direction et de surveillance de la société en vigueur.

En ce qui concerne l'attribution de primes annuelles, le comité des rémunérations tient compte de la performance et des résultats de l'entreprise dans son ensemble, et de l'activité de l'organe de gestion dans sa globalité, en fonction des objectifs fixés, en tenant compte des conditions et des montants de rémunération de ses collaborateurs et de ceux de la société détenue par elle à 100%, Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A..

Les primes annuelles ont été fixées en fonction de la performance à long terme de la société, du respect des normes applicables à l'activité de l'entreprise, de la retenue dans la prise de risques et de la connaissance du marché, comme mentionné plus haut.

Ajoutons qu'aucun avantage significatif non pécuniaire n'a été accordé aux administrateurs de la société.

76. Décrire les principales caractéristiques des régimes complémentaires de pensions ou de retraite anticipée des administrateurs, en indiquant s'ils ont été ou non, soumis à l'appréciation de l'Assemblée générale, au plan individuel.

En ce qui concerne les ex-administrateurs à la retraite, c'est au comité des rémunérations de fixer tous les montants à payer, à quelque titre que ce soit. C'est également au comité des rémunérations de revoir tous les ans les sommes attribuées.

En matière d'attribution de régimes complémentaires de retraite, c'est l'article 22 des statuts de la Société qui établit les conditions et les critères qui doivent orienter le comité des rémunérations pour fixer ces montants. En voici la transcription :

"ARTICLE VINGT-DEUX

PREMIER - Lorsque les personnes ayant exercé les fonctions d'administrateur cessent leurs activités, la société pourra leur attribuer une pension de retraite à vie, dès lors qu'elles réunissent l'une des conditions suivantes:

a) Avoir exercé des fonctions dans la société pendant plus de dix ans, en comptant à cet effet les années pendant lesquelles ces mêmes fonctions ont été exercées au sein de Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ;

b) *Même avec moins d'années d'exercice, avoir plus de vingt-cinq ans d'ancienneté dans la société, en comptant à cet effet les années de service chez Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A..*

DEUX – Le montant d'une telle pension sera déterminé selon la durée et l'importance des services fournis et la situation du bénéficiaire, et devra être révisé chaque année. Il ne pourra en aucun cas être supérieur à la rémunération la plus élevée jamais perçue par les administrateurs effectifs.

TROIS – Sur délégation de l'Assemblée générale, d'ores et déjà établie, le comité des rémunérations visé à l'article onze sera tenu, quand sollicité à cette fin, de statuer sur les cas qui lui sont soumis et de fixer le montant des pensions et les procédures d'attribution des pensions."

L'Assemblée générale se réserve l'attribution de procéder à l'élection des membres du comité des rémunérations, qui ont seuls le pouvoir de décision sur ces questions.

Cette stipulation des statuts n'empêche pas que le comité des rémunérations puisse soumettre cette matière à la décision de l'Assemblée générale, ce qui n'a pas été fait, car cela ne s'est jamais avéré être nécessaire ou approprié au regard de la norme statutaire établie.

Depuis la constitution de la société en 2009 jusqu'à ce jour, aucun système d'avantages de retraite au profit des membres des organes sociaux n'a été approuvé en Assemblée générale. De même qu'aucun avantage n'a été attribué, en particulier par le comité des rémunérations, pour cessation de fonctions, notamment pour la retraite.

IV. LA DIVULGATION DES RÉMUNÉRATIONS

77. Indiquer le montant annuel de la rémunération perçue, sous forme agrégée et individuelle, par les membres des organes d'administration de la société, provenant de la société, comprenant la rémunération fixe et variable et, par rapport à cette dernière, mentionner les différentes composantes qui lui ont donné origine.

Pendant l'exercice 2016, les rémunérations, au sens large du terme, perçues par chacun des membres du Conseil d'Administration ont été les suivantes :

Conseil d'Administration	Rémunération fixe	Rémunération variable		Sous-total	Indemnités de déplacements	Total
		Attribuée en 2016	Attribuée en 2013			
Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte	75.000,00	5.000,00	20.000,00	100.000,00	0,00	100.000,00
Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte	137.200,00	5.000,00	42.500,00	184.700,00	16.239,80	200.939,80
Joel Viana de Lemos	137.200,00	5.000,00	55.000,00	197.200,00	3.284,10	200.484,10
Carlos Gomes Baptista	137.200,00	5.000,00	45.000,00	187.200,00	21.675,00	208.875,00
Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo	137.200,00	5.000,00	45.000,00	187.200,00	35.009,90	222.209,90
Jorge Ricardo Figueiredo Catarino	137.200,00	5.000,00	45.000,00	187.200,00	13.764,05	200.964,05
TOTAL	761.000,00	30.000,00	252.500,00	1.043.500,00	89.972,85	1.133.472,85

En 2016, le montant global des rémunérations variables payées par TD,SA représentait 24,9% du montant total perçu.

Au cours de l'exercice 2016, aucun droit de pension n'a été acheté.

En plus de l'information indiquée ci-dessus sur les sommes payées, nous informons qu'en 2016, le comité des rémunérations a décidé d'attribuer aux membres du Conseil d'Administration des montants de la rémunération variable, dont une partie a été payée cette même année - indiquée dans le tableau ci-dessus - et une autre partie a été différée jusqu'en 2019, en fonction de la continuation de la performance positive de la société au cours des exercices économiques allant de 2016 à 2018.

Conseil d'Administration	Rémunération variable attribuée en 2016		
	Pour 2018	Pour 2019	Total
Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Joel Viana de Lemos	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Carlos Gomes Baptista	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Jorge Ricardo Figueiredo Catarino	5.000,00	10.000,00	15.000,00
TOTAL	30.000,00	60.000,00	90.000,00

78. Indiquer les sommes payées à quelque titre que ce soit par d'autres sociétés contrôlées ou faisant partie du groupe ou étant soumises à un contrôle commun.

Au cours de 2016, les membres du Conseil d'Administration n'ont reçu aucune rémunération, à quelque titre que ce soit, de la part d'autres sociétés qui seraient contrôlées par TD,SA ou feraient partie du groupe.

79. Rémunération payée sous forme de participation aux bénéfices et/ou de primes et raisons pour lesquelles de telles primes ou participations aux bénéfices ont été attribuées.

Pour la totalité de la rémunération des membres du Conseil d'Administration, aucune somme n'est payée sous forme de participation aux bénéfices.

En effet, les membres du Conseil d'Administration perçoivent une somme à titre de prime, intitulée "primes de résultats", qui est attribuée lors de la distribution d'une partie des résultats aux membres du personnel et du Conseil d'Administration de chaque exercice. Cette rémunération, décidée par les Assemblées générales annuelles, est fonction des conditions, du montant et des délais fixés par le comité des rémunérations, qui tient compte des dispositions de la Déclaration de la politique des rémunérations des organes de direction et de surveillance de la société en vigueur.

Conformément à ce qui a été exposé plus haut, les primes payées ont été fixées en tenant compte de la performance et des résultats de l'entreprise dans son ensemble, et de l'activité de l'organe de gestion dans sa globalité en fonction des objectifs fixés, en tenant compte des conditions et des montants de rémunération de ses collaborateurs et de ceux de la société détenue par elle à 100%, Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A.

Les primes sont de plus fixées en fonction de la performance à long terme de la société, du respect des normes applicables à l'activité de l'entreprise, de la retenue dans la prise de risques et de la connaissance du marché.

80. Indiquer les indemnités payées ou dues à des ex-administrateurs exécutifs en raison de la cessation de leurs fonctions pendant l'exercice.

Aucune indemnité n'a été payée ou n'est due à d'ex-administrateurs exécutifs en raison de la cessation de leurs fonctions pendant l'exercice. En outre, en 2016, aucun administrateur n'a cessé ses fonctions.

81. Indiquer le montant annuel de la rémunération perçue, sous forme agrégée et individuelle, par les membres des organes de surveillance de la société, en application de la loi n° 28/2009, du 19 juin 2009.

En vertu du régime actuellement applicable fixé dans le Code des sociétés commerciales, et comme déterminé par le comité des rémunérations, tous les membres du Conseil de surveillance perçoivent des rémunérations fixes pour l'exercice des fonctions inhérentes à leur poste.

Ainsi, en 2016, les rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance de TD,SA se répartissaient de la façon suivante :

Conseil de surveillance	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération totale
Óscar Manuel Machado Figueiredo	30.000,00	-	30.000,00
Mateus Moreira	18.000,00	-	18.000,00
Miguel Carmo Pereira Coutinho	18.000,00	-	18.000,00
TOTAL	66.000,00	-	66.000,00

La somme totale payée au cabinet d'audit MOORE STEPHENS & ASSOCIADOS, SROC, S.A. et aux autres personnes physiques ou morales appartenant au même réseau supporté par la société et/ou par des sociétés contrôlées ou faisant partie du groupe, pour les seuls services fournis par eux, à savoir le contrôle légal des comptes et l'audit, a été comme suit :

Cabinet d'audit	Rémunération
Services de contrôle légal des comptes du Groupe	309.806,00
Autres services de garantie de fiabilité	-
Services de conseil fiscal	-
Services autres que le contrôle légal des comptes	-
TOTAL	309.806,00

Étant donné que les sommes énumérées ci-dessus, relatives à la rémunération des membres du Conseil de surveillance et du cabinet d'audit, ont été payées au cours de l'exercice 2016, il n'existe aucune parcelle restante à payer.

En outre, conformément à ce qui est prévu dans la politique des rémunérations des organes d'administration et de surveillance de la société, et dans le même temps, en application des dispositions de la Recommandation n° III.2, la rémunération des membres des organes de surveillance ne comprend aucune composante dont le montant serait fonction de la performance de la société ou de sa valeur.

82. Indiquer la rémunération du président du bureau de l'Assemblée générale de l'exercice.

Conformément au régime actuel fixé par le Code des sociétés commerciales, notamment les dispositions de l'article 422 -A, par renvoi du paragraphe 3 de l'article 374 -A, les membres du bureau de l'Assemblée, à l'exception du secrétaire du bureau mentionné ci-dessus, perçoivent une rémunération fixe pour l'exercice des fonctions inhérentes à leur poste, qui est déterminée par le comité des rémunérations prévu à l'article 11 des statuts.

Par conséquent, la rémunération du président du bureau de l'Assemblée générale durant l'exercice 2016 s'est élevée à 5.000,00€ (cinq mille euros).

V. LES ACCORDS AYANT DES IMPLICATIONS RÉMUNÉRATOIRES**83. Faire référence à la limitation contractuelle prévue de l'indemnité à payer pour révocation sans juste motif d'un administrateur et sa relation avec la composante variable de la rémunération.**

Il n'existe aucune limitation contractuelle prévue de l'indemnité à payer pour révocation sans juste motif d'un membre du Conseil d'Administration, dès lors qu'aucun contrat n'est signé pour l'exercice des fonctions d'administrateurs, et qu'il n'existe pas non plus d'accord sur une éventuelle indemnité à payer pour révocation avec ou sans juste motif. L'existence d'une limitation contractuelle conformément à ce qui est mentionné plus haut serait incohérente, compte tenu des caractéristiques de la relation existante entre la société et les membres de son organe d'administration.

En application des dispositions de la Recommandation n° III.8, aucun mécanisme juridique, au-delà de ceux établis légalement, n'est fixé en vue d'attribuer des indemnités autres que celle établie par les textes législatifs quand la révocation d'un administrateur ne découle pas d'une violation grave de ses devoirs, ni de son inaptitude à exercer normalement ses fonctions, mais qu'il soit reconduit, même ainsi, à les exercer de façon inappropriée.

Nous rappelons que les administrateurs de la société tête du Groupe Teixeira Duarte - auparavant Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. et désormais TD,SA - ont toujours été "de la maison", qu'ils ont suivi leur parcours professionnel au sein du Groupe Teixeira Duarte et que ce ne sont pas des gestionnaires venus d'autres sociétés ou groupes. Depuis la constitution de la société, il n'y a eu aucune situation de révocation d'un administrateur, et encore moins de paiement d'une quelconque indemnité pour cessation de contrat. Par conséquent, fixer des mécanismes juridiques dans le sens décrit plus haut et hors de contexte.

84. Indiquer s'il existe, en mentionnant les montants impliqués, des accords entre la société et les membres de l'organe d'administration et les dirigeants, dans le sens du paragraphe 3 de l'article 248-B du Code des valeurs mobilières, qui prévoient des indemnités en cas de démission, de licenciement sans juste motif ou de cessation de la relation de travail à la suite d'un changement de contrôle de la société. (art. 245-A, § 1, al. I).

Il n'existe aucun accord ayant ces caractéristiques. La politique de la société consiste à n'effectuer aucun paiement en cas de cessation anticipée des fonctions des administrateurs ou des autres dirigeants, et de ne signer aucun accord en la matière.

VI. LES PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS OU D'OPTIONS SUR ACTIONS ("STOCK OPTIONS")**85. Décrire le plan et ses destinataires.**

Il n'existe aucun plan d'attribution d'actions ou d'attribution d'options d'achat d'actions.

86. Caractériser le plan (conditions d'attribution, clauses d'inaliénabilité des actions, critères relatifs au prix des actions et prix de l'exercice des options, période pendant laquelle les options peuvent être exercées, caractéristiques des actions ou des options à attribuer, existence d'incitations à l'achat d'actions et/ou à l'exercice d'options),

Conformément à ce qui est mentionné au § 85 ci-dessus, étant donné qu'il n'existe aucun plan d'attribution d'actions ou d'options d'achat d'actions, cette disposition n'est pas applicable.

87. Indiquer les droits d'option attribués pour l'achat d'actions (*stock options*) dont serait bénéficiaire le personnel de l'entreprise.

Conformément à ce qui est mentionné au § 85 ci-dessus, étant donné qu'il n'existe aucun plan d'attribution d'actions ou d'options d'achat d'actions, cette disposition n'est pas applicable.

88. Indiquer les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système de participation du personnel au capital dans la mesure où les droits de vote ne seraient pas exercés directement par lui. (art. 245-A, § 1, al. e)

Il n'existe aucun système de participation du personnel au capital, et par conséquent des mécanismes de contrôle ne se justifient pas, dans la mesure où les droits de vote ne sont pas exercés directement par lui.

E. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

I. MÉCANISMES ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE

89. Indiquer les mécanismes mis en œuvre par la société aux fins de contrôle des transactions avec des parties liées (à cet effet, se référer au concept résultant d'IAS 24).

Toutes les transactions entre les sociétés du Groupe Teixeira Duarte avec des parties liées sont effectuées aux prix du marché. Le concept est clair et assumé par les chargés des affaires des différents secteurs du Groupe qui sont en relation avec des parties liées.

Cette posture est transversale à toutes les transactions de cette nature, à savoir, dans n'importe quel transfert de moyens, de services ou d'obligations entre les parties liées, indépendamment qu'il y ait un débit de prix.

En plus de ces orientations généralisées, toutes les transactions entre des parties liées sont saisies sur un support informatique global du Groupe auquel, en plus des chargés d'affaires eux-mêmes, ont également accès les équipes des finances et comptabilité, des consolidations des comptes et d'audit, ainsi que la direction, et en complément, les organes de surveillance de la société et du Groupe.

À ce propos, le Conseil d'Administration de TD,SA a approuvé le 24 avril 2015 le Code d'éthique et de conduite de Teixeira Duarte. Il concerne toutes les sociétés intégrées dans son périmètre de consolidation et sous sa gestion et tous leurs collaborateurs, y compris les membres des organes sociaux.

Dans une nouvelle expression, il consacre les principes transversaux du comportement de tous les collaborateurs du Groupe Teixeira Duarte et, par conséquent, du rapport qu'établit TD,SA avec les parties liées. La Mission et les Valeurs de Teixeira Duarte se consolident grâce à ce code. Sa mise en pratique est obligatoire pour tous les membres du personnel et des organes sociaux, faute de quoi ils encourent une procédure disciplinaire.

Citons un extrait de ce texte portant sur "Les clients et les fournisseurs":

- Critères de sélection

Cette vérité suppose que Teixeira Duarte et ses collaborateurs doivent agir de façon à ce que les décisions prises par les clients et à prendre à l'égard des fournisseurs suivent des critères de sélection objectifs, techniques et professionnels, qui visent à l'efficacité de la décision et la défense des intérêts de l'Entreprise, et ce dans le respect total de ces sociétés, indépendamment de leur position envers l'Entreprise, c'est-à-dire, en rejetant tout éventuel abus de pouvoir ou de position, que ce soit entre sociétés ou entre collaborateurs.

- Conflits d'intérêts et corruption

Dans ce contexte de relations avec clients et fournisseurs, il faut évaluer sans cesse d'éventuels conflits d'intérêt, et interdire tous comportements corruptifs, de mode actif ou passif, qui comprendraient des versements ou des encaissements de facilitation ou création, manutention ou promesse de situations irrégulières ou de faveur.

90. Indiquer les transactions qui ont été soumises au contrôle pendant l'année.

Dans ce contexte, tenant compte des mécanismes indiqués ci-dessus, toutes les transactions avec des parties liées ont été soumises au contrôle, tel que mentionné. Ces transactions, leurs soldes et les informations complémentaires peuvent être consultés à la note 29 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016.

91. Décrire les procédures et les critères applicables à l'intervention de l'organe de surveillance aux fins de l'examen préalable des conventions devant être conclues entre la société et des détenteurs de participation qualifiée, ou des sociétés ou personnes physiques liées à eux, au titre de l'art. 20 du Code des valeurs mobilières.

Il n'existe pas de procédures ni de critères présentant les caractéristiques mentionnées ci-dessus, car les opérations entre la société et des détenteurs de participation qualifiée ont un caractère courant et sont réalisées en vue de l'exercice de l'activité, comme les financements auprès de la Banco Comercial Português, S.A. Nous considérons que cette matière est de l'exclusive responsabilité et compétence du Conseil d'Administration. Ces opérations sont bien évidemment réalisées dans les conditions normales du marché et il ne nous paraît pas justifié de soumettre ces conventions à l'avis préalable des organes de surveillance.

II. INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIVITÉS

92. Indiquer le lieu où est disponible l'information financière sur les transactions avec des parties liées, dans le sens d'IAS 24, ou, en alternative, la reproduction de cette information.

L'information sur les transactions avec des parties liées, dans le sens d'IAS 24 se trouve à la note 29 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2016.

PARTIE II - ÉVALUATION DU MODE DE GOUVERNANCE

1. Indiquer le code de gouvernement d'entreprise adopté.

Le Code de gouvernement d'entreprise auquel est assujettie la société ou à laquelle elle aurait choisi de s'assujettir volontairement doit être identifié, en vertu de l'art. 2 du présent règlement.

Outre les textes de loi et les textes réglementaires applicables, notamment le code des sociétés commerciales, le code des valeurs mobilières et les règlements de la CMVM, en particulier le règlement n°4/2013, TD,SA a choisi de ne se soumettre à aucun code de gouvernance d'entreprises autre que celui établi par la CMVM en 2013.

Il faudra en outre indiquer le lieu où sont tenus à la disposition du public les textes des codes de gouvernement d'entreprise auxquels la société émettrice est assujettie (art. 245-A, § 1, al. p)).

Le Code de gouvernement d'entreprise produit par la Commission du marché des valeurs mobilières en 2013 peut être consulté sur www.cmvm.pt.

2. Analyser si le code de gouvernement d'entreprise adopté est respecté.

Conformément à l'art. 245-A § 1, al. o), la société émettrice devra déclarer à quel code de gouvernement d'entreprise elle s'assujettit, en spécifiant les parties éventuelles de ce code avec lesquelles elle diverge et les raisons de sa divergence.

Pour chaque recommandation, l'information devra porter sur ce qui suit:

a) Donner l'information qui permette d'évaluer si la recommandation est suivie ou renvoyer au paragraphe du rapport où la question est traitée de façon détaillée (chapitre, titre, paragraphe, page);

b) Justifier l'éventuelle non application ou l'application partielle;

c) En cas de non application ou d'application partielle, identifier l'éventuel mécanisme alternatif adopté par la société allant dans le même sens que l'objectif de la recommandation.

3. Autres informations

La société devra fournir des éléments ou des informations supplémentaires qui n'ont pas abordés dans les paragraphes précédents mais qui sont significatifs pour comprendre le modèle et les pratiques de gouvernance adoptées.

Les points compris dans le n° 2 sont traités simultanément en raison de leur interdépendance.

Parmi les 41 recommandations qui composent le Code de gouvernement d'entreprise de la CMVM, il y en 11 qui ne sont pas adoptées par notre société et 6 qui sont adoptées partiellement.

Le tableau ci-dessous reproduit intégralement le texte de ces recommandations avec la numérotation utilisée dans ce code de gouvernement d'entreprise. Il indique leur adoption ou leur non adoption, et il renvoie au point du présent rapport qui traite de cette matière ou bien, en application du principe *comply or explain*, qui justifie leur éventuelle non adoption.

	Recommandation	Adoption	Renvoi
I.1	Les sociétés doivent inciter leurs actionnaires à participer et à voter dans les assemblées générales, notamment en ne fixant pas un nombre excessivement élevé d'actions nécessaires pour avoir droit à une voix et en mettant en œuvre les moyens indispensables à l'exercice du droit de vote par correspondance et par voie électronique.	Partiel	12
I.2	Les sociétés ne doivent pas adopter des mécanismes qui rendraient difficile la prise de décision par leurs actionnaires, notamment en fixant un quorum de délibération supérieur à celui prévu par la loi.	Oui	14
I.3	Les sociétés ne doivent pas établir des mécanismes qui auraient pour effet de provoquer le décalage entre le droit à percevoir des dividendes ou le droit à souscrire de nouvelles valeurs mobilière et le droit de vote de chaque action ordinaire, excepté s'ils sont bien motivés en fonction des intérêts à long terme des actionnaires.	Oui	12
I.4	Les statuts des sociétés qui prévoient de limiter le nombre de voix qui peuvent être détenues ou exercées par un seul actionnaire, de façon individuelle ou en concertation avec d'autres actionnaires, doivent prévoir également de soumettre à la délibération de l'Assemblée générale, au moins tous les cinq ans, le maintien ou non de cette disposition statutaire - sans conditions de quorum plus exigeantes que les conditions légales - et que, dans cette délibération, tous les votes émis seront comptés sans tenir compte de cette limitation.	Non applicable	5
I.5	Des mesures qui auraient pour effet d'exiger à la société de payer ou d'assumer des charges en cas de transfert de contrôle ou de changement de la composition de l'organe d'administration et qui pourrait porter atteinte à la liberté de cession des actions et à la libre appréciation par les actionnaires de la performance des membres de l'organe d'administration ne doivent pas être adoptées.	Oui	6
II.	SUPERVISION, ADMINISTRATION ET SURVEILLANCE		
II.1	SUPERVISION ET ADMINISTRATION		
II.1.1	Dans les limites établies par la loi, sauf en cas de dimension réduite de la société, le Conseil d'Administration doit déléguer l'administration quotidienne de la société. Les compétences déléguées doivent être identifiées dans le rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise.	Non	21

	Recommandation	Adoption	Renvoi
II.1.2	Le Conseil d'Administration doit faire en sorte que la société agit de façon concordante avec ses objectifs et ne doit déléguer ses compétences, en ce qui concerne: i) la définition de la stratégie et des politiques générales de la société; ii) la définition de la structure d'entreprises du Groupe; iii) les décisions à prendre devant être considérées comme stratégiques en raison de leur montant, de leur risque et de leurs caractéristiques particulières.	Oui	21
II.1.3	Au-delà des compétences qui lui incombent, le Conseil général et de supervision doit prendre pleinement ses responsabilités au niveau du gouvernement d'entreprise. Par conséquent, les statuts, ou un moyen équivalent, doivent prévoir l'obligation pour cet organe de se prononcer sur la stratégie et les principales politiques de la société, sur la définition de la structure d'entreprise du Groupe et sur les décisions qui doivent être considérées comme stratégiques en raison de leur montant ou de leur risque. Cet organe devra en outre évaluer si le plan stratégique est respecté et si les principales politiques de la société sont Exécutées.	Non applicable	15
II.1.4	Sauf dans le cas d'une société à dimension réduite, le Conseil d'Administration et le conseil général et de supervision, selon le modèle adopté, doivent créer les comités qui s'avèrent nécessaires :		
a)	Pour assurer une évaluation correcte et indépendante de la performance des administrateurs exécutifs, pour l'évaluation de leur propre performance globale et celles des divers comités existants;	Non	24
b)	Pour réfléchir sur le système structure et les pratiques de gouvernance adopté, vérifier son efficacité et proposer aux organes compétents les mesures à prendre en vue de l'améliorer.	Non	24
II.1.5	Le Conseil d'Administration ou le Conseil général et de supervision, selon le modèle applicable, doivent fixer les objectifs en matière de prise de risques et créer des mécanismes pour les maîtriser, afin de garantir que les risques effectivement encourus sont consistants avec ces objectifs.	Partiel	54
II.1.6	Le Conseil d'Administration doit comprendre un certain nombre de membres non exécutifs afin que le suivi, la supervision et l'évaluation de l'activité des autres membres de l'organe d'administration soient effectivement garantis.	Non	18

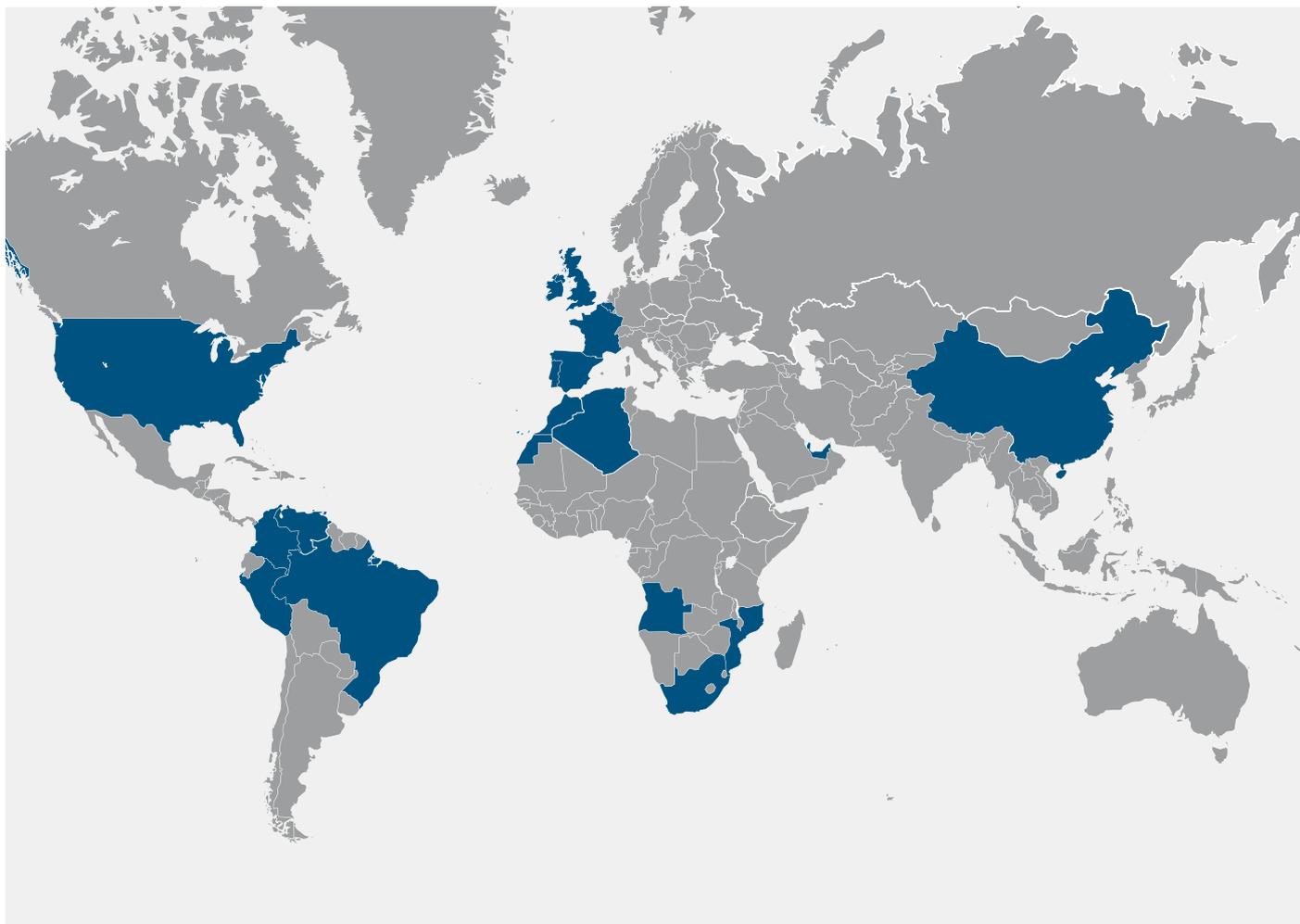
	Recommandation	Adoption	Renvoi
II.1.7	<p>Une proportion adéquate d'indépendants doit se compter parmi les administrateurs non exécutifs, en tenant compte du modèle de gouvernance adopté, la dimension de la société et sa structure d'actionariat et son <i>free float</i>. L'indépendance des membres du Conseil général et de supervision et des membres du comité d'audit est déterminée par la législation en vigueur. Quant aux autres membres du Conseil d'Administration, quiconque n'est associé à aucun groupe d'intérêts particuliers dans la société ni se trouve dans aucune situation susceptible de porter atteinte à la probité de son analyse ou de sa décision, est considéré comme indépendant, notamment :</p> <p>a. Avoir été collaborateur de la société ou d'une société qu'elle contrôle ou fait partie du groupe depuis ces trois dernières années;</p> <p>b. Avoir, les trois dernières années, fourni des services ou établi une relation commerciale importante avec la société ou avec une société qui est contrôlée par elle ou qui fait partie du groupe, que ce soit directement ou en tant qu'associé, administrateur, gérant ou dirigeant d'une personne morale;</p> <p>c. Bénéficier d'une rémunération payée par la société ou par une société qu'elle contrôle ou fait partie du groupe, en plus de la rémunération perçue pour l'exercice des fonctions d'administrateur;</p> <p>d. Vivre en union de fait ou être conjoint, parent ou similaire en ligne directe jusqu'au 3e degré, et même en ligne collatérale, d'administrateurs ou de personnes physiques détentrices directement ou indirectement d'une participation qualifiée;</p> <p>e. Être détenteur d'une participation qualifiée ou représenter un actionnaire détenteur de participations qualifiées.</p>	Non	18
II.1.8	<p>Lorsqu'ils sont sollicités par d'autres membres des organes de la société, les administrateurs qui exercent des fonctions exécutives doivent leur fournir en temps utile les informations demandées, et de façon à répondre valablement à leur demande.</p>	Oui	18
II.1.9	<p>Le président de l'organe d'Administration exécutif ou du comité exécutif doit remettre, selon le cas, au président du Conseil d'Administration, au président du Conseil de surveillance, au président du comité d'audit, au président du conseil général et de supervision et au président du comité chargé des affaires financières, les convocations et les procès-verbaux concernant leurs réunions.</p>	Oui	18
II.1.10	<p>Au cas où le président de l'organe d'administration exercerait des fonctions exécutives, cet organe doit indiquer parmi ses membres un administrateur indépendant qui assurerait la coordination des travaux des autres membres non exécutifs ainsi que les conditions pour que ces derniers puissent décider de façon indépendante et informée ou trouver un autre mécanisme équivalant qui assure cette coordination.</p>	Non applicable	18

	Recommandation	Adoption	Renvoi
II.2	LA SURVEILLANCE		
II.2.1	Selon le modèle applicable, le président du Conseil de surveillance, du comité d'audit ou du comité des affaires financières doit être indépendant, conformément au critère légal applicable, et posséder les compétences adéquates à l'exercice de ses fonctions.	Oui	32
II.2.2	L'organe de surveillance doit être le principal interlocuteur de l'auditeur externe et le premier destinataire de ses rapports. Il lui appartient notamment de proposer sa rémunération et de veiller à ce que les conditions appropriées à la prestation de services soient assurées.	Non	45
II.2.3	L'organe de surveillance doit évaluer tous les ans l'auditeur externe et propose à l'organe compétent sa révocation ou la résiliation du contrat de prestation de ses services en cas de justes motifs à cet effet.	Oui	45
II.2.4	L'organe de surveillance doit évaluer le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et proposer les ajustements qui s'avèrent nécessaires.	Non	51
II.2.5	Le comité d'audit, le Conseil général et de supervision et le Conseil de surveillance doivent se prononcer sur les plannings et les moyens affectés aux services d'audit interne et aux services qui veillent au respect des normes appliquées à la société (service de <i>compliance</i>) et doivent être destinataires des rapports réalisés par ces services, au moins quand sont en cause des matières relevant de l'information sur la situation financière, de l'identification ou de la résolution de conflits d'intérêts et la détection de potentielles illégalités.	Non	51
II.3	FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS		
II.3.1	Tous les membres du comité des rémunérations ou de son équivalent doivent être indépendants par rapport aux membres exécutifs de l'organe d'administration et compter parmi eux au moins un membre possédant les connaissances et l'expérience en matière de politique de rémunération.	Partiel	67 et 68
II.3.2	Pour aider le comité des rémunérations dans l'exercice de ses fonctions, il ne peut être fait appel à aucune personne physique ou morale qui prêterait, ou aurait prêté des services au cours des trois dernières années, à une structure dépendante du Conseil d'Administration, au Conseil d'Administration lui-même ou qui aurait actuellement une relation avec la société ou avec une société conseil de la société. Cette recommandation s'applique également à toute personne physique ou morale qui leur serait liée par un contrat de travail ou de prestation de services.	Oui	67

	Recommandation	Adoption	Renvoi
II.3.3	<p>La déclaration sur la politique de rémunération des organes d'administration et de surveillance visée dans l'article 2 de la loi n° 28/2009, du 19 juin 2009, doit comporter en plus :</p> <p>a) l'identification et l'explication des critères de détermination de la rémunération à attribuer aux membres des organes sociaux;</p> <p>b) L'information quant au plafond potentiel, au plan individuel, et au plafond potentiel, au plan agrégé, à payer aux membres des organes sociaux, et l'identification des circonstances où ces plafonds peuvent être dus;</p> <p>d) L'information quant à l'exigibilité ou l'inexigibilité de paiements relatifs à la révocation ou la cessation de fonctions d'administrateurs.</p>	Partiel	69
II.3.4	<p>La proposition relative à l'approbation des plans d'attribution d'actions et/ou d'options d'achat d'actions, ou sur la base des variations de prix des actions, à des membres des organes sociaux doit être soumise à l'Assemblée générale. La proposition doit contenir tous les éléments nécessaires à une évaluation correcte du plan.</p>	Non applicable	85
II.3.5	<p>La proposition relative à l'approbation d'un système d'avantages de retraite établi au profit des membres des organes sociaux doit être soumise à l'Assemblée générale. La proposition doit contenir tous les éléments nécessaires à une évaluation correcte du système.</p>	Non	76
III	RÉMUNÉRATIONS		
III.1	<p>La rémunération des membres exécutifs de l'organe d'administration doit se fonder sur la performance effective et décourager la prise excessive de risques.</p>	Oui	70
III.2	<p>La rémunération des membres non exécutifs de l'organe d'administration et la rémunération des membres de l'organe de surveillance ne devra comprendre aucune composante dont le montant dépendrait de la performance ou de la valeur de la société.</p>	Oui	18 et 81
III.3	<p>La composante variable de la rémunération doit être globalement raisonnable par rapport à la composante fixe de la rémunération, et des plafonds doivent être fixés pour toutes les composantes.</p>	Partiel	71
III.4	<p>Une partie significative de la rémunération variable doit être différée pendant une période de trois ans au moins et elle doit être payée seulement si la performance de la société demeure positive au cours de cette période.</p>	Oui	72
III.5	<p>Les membres de l'organe d'administration ne doivent pas signer de contrats, ni avec la société, ni avec des tiers, dont l'effet serait d'atténuer le risque inhérent à la variabilité de la rémunération qui aura été fixée pour eux par la société.</p>	Oui	71

	Recommandation	Adoption	Renvoi
III.6	Les administrateurs exécutifs doivent, jusqu'au terme de leur mandat, conserver les actions de la société acquises au titre de schémas de rémunération variable, dont la valeur équivaut au double de la rémunération totale annuelle, à l'exception de celles qui doivent être cédées en vue de régler les impôts découlant du bénéfice de ces mêmes actions.	Non applicable	73
III.7	Quand la rémunération variable prévoit l'attribution d'options, le début de la période d'exercice doit être différé pendant une durée de trois ans au moins.	Non applicable	74
III.8	Quand la révocation d'un administrateur ne découle pas d'une violation grave de ses devoirs ni de son inaptitude à exercer normalement ses fonctions, mais qu'il soit reconduit, même ainsi, à les exercer de façon inappropriée, la société devra être dotée des instruments juridiques appropriés et nécessaires pour qu'aucune indemnité, au-delà de celle due légalement, ne soit exigible.	Non	83
IV	AUDIT		
IV.1	Dans le cadre de ses compétences, l'auditeur externe doit vérifier l'application des politiques et des systèmes de rémunération des organes sociaux, l'efficacité et le fonctionnement des mécanismes de contrôle interne et rapporter à l'organe de surveillance de la société toute anomalie.	Partiel	51 et 67
IV.2	La société ou toute autre société qu'elle contrôle ne doit pas faire appel à l'auditeur externe, ni à aucune société filiale ou du même réseau, pour des services autres que l'audit. Au cas où de tels services s'avèreraient nécessaires, ils doivent être approuvés par l'organe de surveillance et expliqués dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise. Ils ne doivent pas représenter plus de 30% du montant total des services fournis à la société.	Oui	37, 41 et 46
IV.3	Les sociétés doivent procéder au remplacement de l'auditeur au terme de deux ou trois mandats, selon qu'ils sont respectivement de quatre ou de trois ans. Son maintien en poste au-delà de cette période devra faire l'objet d'un avis motivé de l'organe de surveillance qui évalue précisément les conditions d'indépendance de l'auditeur et les avantages et les coûts de son remplacement.	Oui	44
V	CONFLITS D'INTÉRÊTS ET TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES		
V.1	Les conventions entre la société et les actionnaires détenteurs de participation qualifiée, ou des entités qui auraient avec eux une quelconque relation, dans le sens de l'art. 20 du Code des valeurs mobilières, doivent être conclues dans les conditions normales du marché.	Oui	10

	Recommandation	Adoption	Renvoi
V.2	L'organe de supervision ou de surveillance doit établir les procédures et les critères permettant de déterminer l'importance des conventions établies avec des actionnaires détenteurs de participation qualifiée - ou avec des entités qui auraient avec eux une quelconque relation, dans le sens de l'article 20, paragraphe 1, du Code des valeurs mobilières. Les conventions revêtant une importance significative doivent être soumises à l'avis préalable de cet organe.	Non	10
VI.	INFORMATION		
VI.1	Sur leur site internet, les sociétés doivent donner, en portugais et en anglais, les informations qui font connaître leur évolution et leur réalité actuelle en matière économique, financière et de gouvernance.	Oui	59
VI.2	Les sociétés doivent assurer l'existence d'un bureau d'aide à l'investisseur et de contact permanent avec le marché, qui réponde aux demandes des investisseurs en temps utile et qui tienne un registre des demandes faites et du traitement qui leur ai donné.	Oui	56 et 58



Siège

Lagoas Park, Edifício 2
2740-265 Porto Salvo
Tél.: (+351) 217 912 300
Télécopie: (+351) 217 941 120

Pôle opérationnel Teixeira Duarte

Av. da Indústria, 540
2870-635 Alto do Estanqueiro - Jardia - Montijo
Tél.: (+351) 219 948 000
Télécopie: (+351) 210 096 888

Bureaux

• Coimbra

Av. Fernão de Magalhães, 584-2º E et
3000-174 Coimbra
Tél.: (+351) 239 855 320
Télécopie: (+351) 239 855 329

• Madère

Rua das Pretas, 4 - 2º Dto.
9000-049 Funchal
Tél.: (+351) 291 206 930

• Vila Nova de Gaia

Edifício Tower Plaza
Rotunda Engº Edgar Cardoso, nº 23 - Piso 8
4400-676 Vila Nova de Gaia
Tél.: (+351) 226 166 180
Télécopie: (+351) 226 104 297

• Afrique du Sud

GLOBAL NET DISTRIBUTORS (PTY) LTD
2nd Floor, West Tower - Nelson Mandela Square
Maude Street - Sandton - Johannesburg, 2146
Tél.: (+27) 11 881 5963
Télécopie: (+27) 11 881 5611

• Angola

Avenida Pedro de Castro Van-Dúnem Loy
Baixo Morro Bento (Maxipark)
Edifício Teixeira Duarte, 387 - Luanda
Tél.: (+244) 222 641 500
Télécopie: (+244) 222 641 560

• Algérie

08 Route Ben Aknoun - El Biar
16030 Alger
Tél.: +213 (0) 21 92 74 33
Télécopie: +213 (0) 21 92 74 36

• Belgique

Avenue Jean Monnet, 1
1348 LOUVAIN-LA-NEUVE
Tél.: (+32) 2 318 38 04
Télécopie: (+32) 2 318 38 03

• Brésil

São Paulo
Rua Iguatemi, 448 - 6º Andar
CEP 01451 - 010
Itaim Bibi - São Paulo
Tél.: (+55) 112 144 57 00
Télécopie: (+55) 112 144 57 04

Rua Vieira de Moraes, 1111 - 6º andar
Campo Belo - Conj. 601
São Paulo - Brésil
Tél.: (+55) 113 073 13 03

Belo Horizonte
Rua Paraíba, 1000 - 12º Andar-Parte
Bairro Savassi, CEP 30130-145
Belo Horizonte - MG
Tél.: (+55) 313 311 47 88
Télécopie: (+55) 313 221 42 56

• Chine (Macao)

Avenida Dr. Mário Soares, nº 25
Edifício Montepio, Ap. 26-28, 3º Andar - Macao
Tél.: (+853) 28 780 288
Télécopie: (+853) 28 780 188

• Colombie

Carrera 11 nº 94 - 02 oficina 201
Edifício Centro de Negócios Manhattan
Bogota
Tél.: (+57) 1 6754530

• Émirats arabes unis (Dubai)

GND Trading ME, FZE
Jafza One, Office 1503 - Jebel Ali Free Zone
PO Box 263895 - Dubai - UAE

• Espagne

Avenida Alberto Alcocer, nº 24 - 7º C
28036 Madrid
Tél.: (+34) 915 550 903
Télécopie: (+34) 915 972 834

• États-Unis d'Amérique

4100 Spring Valley Road
Suite 310
Dallas - Texas 75244

• France

11, Bis, Passage Dartois Bidot
94100 Saint-Maur-des-Fossés

• Maroc

Espace Porte d'Anfa, 2ème Étage,
Batiment B, 218, Angle Boulevard Moulay
Rachid et Rue El Mansour
20050 Casablanca - Royaume du Maroc
Tél.: (+212) 223 62 890
Télécopie: (+212) 223 62 647

• Mozambique

Avenida Julyus Nyerere, 130 - R/C
Maputo
Tél.: (+258) 214 914 01
Télécopie: (+258) 214 914 00

• Pérou

Avenida Arenales, 773 - Oficina 802
Urb. Santa Beatriz - Lima

• Qatar

TDGISERV Services, LLC
Marriot Executive Apart. 291
Al Wahda St., West Bay
25500 Doha
Tél.: (+974) 705 70 219

• Venezuela

Av. Venezuela del Rosal, con Calle Mohedano,
Torre JWM, frente al BOD, piso 5, El Rosal
1060 Caracas
Tél.: (+58) 212 951 2012
Télécopie: (+58) 212 953 7409

