



TEIXEIRA DUARTE

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2018

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE
2018

Identification de la Société

Teixeira Duarte, S.A.

Siège : Lagoas Park, Edifício 2 – 2740-265 Porto Salvo

Capital Social: 210 000 000 €

Numéro unique de personne morale et d'immatriculation au registre du commerce de Cascais (Oeiras) 500 234 526

Sommaire

| | |
|-----|---|
| 004 | Identification de la Société |
| 007 | Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2018 |
| 008 | Informations sur la Structure de l'Actionnariat, l'Organisation et le Gouvernement d'Entreprise |
| 008 | A. Structure de l'Actionnariat |
| 012 | B. Organes Sociaux et les Comités |
| 030 | C. Organisation Interne |
| 037 | D. Rémunérations |
| 045 | E. Transactions avec des Parties Liées |



S2

BOLIVAR

ZPMC

S2

VIKING MERLIN

Hapag-Lloyd
Hapag-Lloyd
Hapag-Lloyd

Rapport sur
le gouvernement d'entreprise
2018

INFORMATIONS SUR LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT, L'ORGANISATION ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

A. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

I. Structure de 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 € (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 2018 sur 4.697 actionnaires de la façon suivante :

- Actionnaires possédant au plus 42.000 actions : 4.398
- Actionnaires possédant entre 42.001 et 420.000 actions : 248
- Actionnaires possédant entre 420.001 et 4.200.000 actions : 41
- Actionnaires possédant entre 4.200.001 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.

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.

Soulignons 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 d'administration.

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, § 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 2018, les participations qualifiées, calculées en vertu de l'article 20 du Code des valeurs mobilières, étaient les suivantes :

| | Nb. d'actions le 31/12/2018 | % Capital social ayant droit de vote |
|--|--------------------------------|---|
| Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. | | |
| Directement | 202 201 978 | 48,14% |
| Par le biais des membres du Conseil d'administration de « Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. » | 9 058 048 | 2,16% |
| Total imputable | 211 260 026 | 50,30% |
| Miguel Calainho de Azevedo Teixeira Duarte | | |
| Directement | 198.070 | 0,05% |
| Par le biais de la société qu'elle détient directement « MIDINVEST - Gestão e Investimentos, Sociedade Unipessoal, Lda. » | 43 510 000 | 10,36% |
| Total imputable | 43 708 070 | 10,41% |
| Banco Comercial Português, S.A. * | | |
| Directement | - | - |
| Par le biais du Fundo de Pensões do Grupo Banco Comercial Português qu'elle détient | 33 752 363 | 8,04% |
| Total imputable | 33 752 363 | 8,04% |
| João Afonso Calainho de Azevedo Teixeira Duarte | | |
| Directement | 9 717 325 | 2,31% |
| Total imputable | 9 717 325 | 2,31% |

* Soulignons que, le 5 avril 2019, le Fonds de Pension du Groupe Banco Comercial Português a réduit sa participation dans le capital social de la société Teixeira Duarte, S.A. de 21 078 470 actions représentant environ 5,018 % du capital social et des droits de vote respectifs, à 20 929 397 et environ 4,983 % respectivement.

8. Indications du 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, §5 447 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 2018, 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 2017 :

| Prénom | Société | Qualité | Nb. d'actions |
|--|-----------------------|--|---------------|
| Rogério Paulo Castanho Alves | Teixeira Duarte, S.A. | Président du bureau de l'Assemblée générale | - |
| José Gonçalo Pereira de Sousa Guerra Constenla | Teixeira Duarte, S.A. | Vice-président du bureau de l'Assemblée générale | - |
| José Pedro Poiares Cobra Ferreira | Teixeira Duarte, S.A. | Secrétaire du bureau de l'Assemblée générale | - |
| 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 Sâ Viana Rebelo | Teixeira Duarte, S.A. | Administrateur | 31.160 |
| Óscar Manuel Machado de Figueiredo | Teixeira Duarte, S.A. | Président du Conseil de surveillance | - |
| Mateus Moreira | Teixeira Duarte, S.A. | Membre du Conseil de surveillance | - |
| 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 | - |
| Moore Stephens & Associados, SROC, S.A. | Teixeira Duarte, S.A. | Commissaire aux comptes | - |

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 2018 :

| Prénom | Phase | Société | Date | Nb. d'actions | Prix par action |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------|------------|---------------|-----------------|
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 03/12/2018 | (b) 1.000 | 0,17 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 04/12/2018 | (b) 1.000 | 0,1615 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 05/12/2018 | (b) 1.000 | 0,15 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 06/12/2018 | (b) 1.000 | 0,145 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 07/12/2018 | (b) 1.000 | 0,142 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 10/12/2018 | (b) 1.000 | 0,139 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 12/12/2018 | (b) 2.000 | 0,147 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 13/12/2018 | (b) 5.000 | 0,16 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 13/12/2018 | 5.000 | 0,16 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 14/12/2018 | (b) 5.000 | 0,154 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 14/12/2018 | (b) 5.000 | 0,154 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 17/12/2018 | (b) 10.000 | 0,151 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 17/12/2018 | 500 | 0,153 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 17/12/2018 | 4.500 | 0,1505 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 18/12/2018 | (b) 5.000 | 0,152 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 19/12/2018 | (b) 5.000 | 0,148 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 20/12/2018 | (b) 5.000 | 0,144 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 21/12/2018 | (b) 2.152 | 0,1385 |

| Prénom | Phase | Société | Date | Nb. d'actions | Prix par action |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------|------------|---------------|------------------------------------|
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 21/12/2018 | (b) 2.848 | 0,139 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 24/12/2018 | (b) 5.000 | 0,134 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Acquisition | Teixeira Duarte, S.A. | 27/12/2018 | (b) 5.000 | 0,135 |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Cession | Teixeira Duarte, S.A. | 27/12/2018 | C) 35.000 | Échange contre des actions TD-SGPS |

b) Ces opérations ont été effectuées par la société qu'elle contrôle, PACIM - Gestão e Investimentos, Lda.
(c) Cette opération a été réalisée par la société PACIM - Gestão e Investimentos, Lda. qui, pour 35 actions TEIXEIRA DUARTE, S.A. vendues, a reçu 1 action représentant le capital social de TEIXEIRA DUARTE - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

III. Nombre d'actions détenues le 31 décembre 2018 par les membres des organes sociaux :

| Prénom | Société | Qualité | Nb. d'actions |
|--|-----------------------|--|---------------|
| Rogério Paulo Castanho Alves | Teixeira Duarte, S.A. | Président du bureau de l'Assemblée générale | - |
| José Gonçalo Pereira de Sousa Guerra Constenla | Teixeira Duarte, S.A. | Vice-président du bureau de l'Assemblée générale | - |
| José Pedro Poiães Cobra Ferreira | Teixeira Duarte, S.A. | Secrétaire du bureau de l'Assemblée générale | - |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | Teixeira Duarte, S.A. | Président du Conseil d'administration | (a) 60.000 |
| Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte | Teixeira Duarte, S.A. | Administrateur | 5 030 575 |
| 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 Sâ Viana Rebelo | Teixeira Duarte, S.A. | Administrateur | 31.160 |
| Óscar Manuel Machado de Figueiredo | Teixeira Duarte, S.A. | Président du Conseil de surveillance | - |
| Mateus Moreira | Teixeira Duarte, S.A. | Membre du Conseil de surveillance | - |
| Miguel Carmo Pereira Coutinho | Teixeira Duarte, S.A. | Membre du Conseil de surveillance | (b) 10.000 |
| Rui Pedro Ferreira de Almeida | Teixeira Duarte, S.A. | Suppléant du Conseil de surveillance | - |
| Moore Stephens & Associados, SROC, S.A. | Teixeira Duarte, S.A. | Commissaire aux comptes | - |

(a) 42 000 actions détenues directement par elle et 18 000 actions détenues par la société qu'elle contrôle « PACIM - Gestão e Investimentos, Lda. » qui, dès 2019, a échangé toutes ces actions contre des actions de Teixeira Duarte - SGPS, S.A.
b) détenues en régime de copropriété avec son épouse.

9. Pouvoirs spéciaux de l'organe d'administration, notamment en ce qui concerne les délibérations sur l'augmentation du capital (Art. 245-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 des bureaux de représentation, des agences, des 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, sociétés, 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.

Le Conseil d'administration veille à ce que la Société agisse conformément à ses objectifs et qu'elle ne délègue pas ses pouvoirs en ce qui concerne i) la définition de la stratégie et des principales politiques de la Société ; ii) l'organisation et la coordination de la structure de l'entreprise ; iii) les questions qui doivent être considérées comme stratégiques en raison de leur montant, des risques et des caractéristiques particulières.

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 qua-

liée dans le capital de TD,SA « Fundo de Pensões do Grupo 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 2018, le montant total de financements souscrits auprès de cet établissement s'élevait à près de 246 millions d'euros, soit 28% du passif bancaire total du Groupe.

Les garanties bancaires souscrites auprès de la « Banco Comercial Português, S.A. » et de ses filiales totalisaient 26 millions d'euros, ce qui représente 6% du montant global des garanties souscrites par le Groupe.

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.

LES ORGANES SOCIAUX 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 Poiaras 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, qui conque 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 estime que les exigences spécifiques de sécurité inhérentes au processus de vote par voie électronique ou à la participation par voie télématique des actionnaires à l'assemblée générale sont très importantes, notamment en ce qui concerne les moyens techniques nécessaires pour vérifier l'authenticité des déclarations de vote correspondantes ou des participations par voie télématique aux assemblées générales et pour garantir

l'intégrité et la confidentialité des contenus respectifs, ainsi que pour reconnaître le niveau élevé de sécurité et de fiabilité opérationnelle requis pour recevoir 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 autorisant 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 d'administration, 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.

Tout au long de l'année 2018, le Conseil d'administration était composé de cinq membres, tous permanents, avec un Président et quatre membres :

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

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.

Depuis lors, aucun autre membre du Conseil d'administration ou des autres organes sociaux n'a été élu, de sorte que la recommandation V.4.1. ne s'applique pas à TD,SA.

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 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. 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. est justifié.

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 les informations demandées par les autres membres des organes sociaux en temps utile et de manière appropriée, et tous reçoivent de la Société les informations et documents essentiels à l'analyse et à la décision quant aux questions qui relèvent de leur compétence dans l'exercice de leurs fonctions.

Le commissaire aux comptes coopère avec l'organe de surveillance en l'informant immédiatement des irrégularités importantes pour l'exercice des fonctions de l'organe de surveillance qu'il a relevées ainsi que des difficultés qu'il a pu rencontrer dans l'exercice de ses fonctions.

Soulignons également que, 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. Sur indication du président du Conseil d'administration, ces tâches sont accomplies par le secrétaire de la société qui, sur son indication, 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 d'administration exerce des fonctions exécutives, étant donné qu'il n'y a aucun administrateur non exécutif - et qu'aucun d'entre eux, conformément aux critères du Règlement CMVM, n'est considéré comme indépendant -, les dispositions de la recommandation n° III.1. 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, où il a exercé la fonction de d'assistant en mathématiques générales jusqu'en 1981

Nommé pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, il a été élu pour la dernière fois en 2015 pour exercer ses fonctions pour le mandat 2015/2018.

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 2018, entre autres, les fonctions suivantes :

- assurer le fonctionnement de ce Conseil d'administration, notamment la coordination de la performance de ses membres et la réalisation des réunions ;
- coordonner l'activité des membres du Conseil d'administration de « Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. » et des membres du Conseil d'administration de l'actionnaire unique TD,SA ;
- superviser l'activité de la direction centralisée Affaires juridiques , en compagnie de l'attaché de direction Monsieur António Manuel Costeira Faustino ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur de la Construction ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur des Concessions et Services dans les domaines du *Facilities Management* et de l'Environnement ;

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.

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.

Tout au long des années, il a occupé des postes dans de nombreuses autres entités. Parmi elles, indiquons en particulier :

- À plusieurs reprises et depuis 1991, il a accompli plusieurs mandats comme membre du Conseil d'administration de Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. - une société détenue par des membres de la famille Teixeira Duarte à laquelle est imputée une participation de plus de 50 % dans le capital de TD,SA - et dont il fut Président de 2011 au 11 avril 2019 ;
- La fonction de responsable de l'organe de gestion de PASIM - Sociedade Imobiliária, Lda. depuis sa constitution jusqu'à cette date ;
- Membre du Conseil d'administration de « CIMPOR - Cimentos de Portugal, S.G.P.S., S.A. » entre 2001 et août 2009 ; et
- Diverses fonctions dans les corps sociaux de 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.

Nommé pour la première fois en 2009, lors de la création de la société, il a été élu en 2015 pour la exercer ses fonctions pour le mandat 2015/208.

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 du conseil d'administration ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2018 cet administrateur était chargé de :

- superviser les activités de la direction centralisée Finances et Comptabilité, des services du secrétariat général, de Consolidation des Comptes et des services d'Audit interne ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur de la Construction ;

- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur des Concessions et Services dans les domaines du *Facilities Management* et de l'Environnement ;

- suivre et communiquer les activités du pôle des concessions et services quant à l'activité des sociétés participant à des projets de petites centrales hydroélectriques au Brésil, MMK Cement, CPM – Companhia de Parques de Macau, S.A. ;

- suivre et communiquer les activités développées par les filiales du secteur de l'hôtellerie ;

- suivre et communiquer les autres participations financières.

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 sociétés, 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.

À plusieurs reprises et depuis 1991, il a accompli plusieurs mandats comme membre du Conseil d'administration de Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. - une société détenue par des membres de la famille Teixeira Duarte à laquelle est imputée une participation de plus de 50 % dans le capital de TD,SA - et dont il fut Administrateur de 2011 au 11 avril 2019 ;

Administrateur : Joel Vaz Viana de Lemos

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

Nommé pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, il a été élu pour la dernière fois en 2015 pour exercer ses fonctions pour le mandat 2015/2018.

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 du conseil d'administration ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2018 cet administrateur était chargé de :

- superviser les activités de la direction centrale de l'informatique - qui sera suivie par l'administrateur Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo -, de la direction centrale des Ressources Humaines - qui sera suivie par la même personne Monsieur Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo dans le secteur de la qualification professionnelle. 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 ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur de la Construction ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur des Concessions et Services dans les domaines du *Facilities Management* et de l'Environnement ;

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 exercé 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 Constru-

ções, 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 sociétés, 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.

Nommé pour la première fois en 2009, lors de la constitution de la société, il a été élu pour la dernière fois en 2015 pour exercer ses fonctions pour le mandat 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. », poste auquel il a de nouveau été élu en 2018.

Sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial du conseil d'administration ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2018 cet administrateur était chargé de :

- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur de la Construction ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur des Concessions et Services dans les domaines du *Facilities Management* et de l'Environnement ;

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 Sâ Viana Rebelo

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

Nommé pour la première fois en 2011, par délibération de l'Assemblée générale, il a été élu pour la dernière fois en 2015 pour exercer ses fonctions lors du mandat 2015/2018.

En tant qu'administrateur et sans porter atteinte aux dispositions légales et statutaires qui déterminent le caractère collégial du conseil d'administration ni à la pratique instituée de contact et de consultation régulière entre tous ses membres, au 31 décembre 2018 :

- suivre l'administrateur Joel Vaz Viana de Lemos dans le cadre de la supervision des activités de la direction centralisée de l'informatique et dans le pôle de la qualification professionnelle ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur de la Construction ;
- suivre et communiquer, avec les autres membres du Conseil d'administration, les activités exercées par les filiales du secteur des Concessions et Services dans les domaines du *Facilities Management* et de l'Environnement ;

- suivre et communiquer les activités développées par les filiales du pôle des concessions et services, notamment quant à l'activité de « TDHOSP – Gestão de Edifício Hospitalar, S.A. » et de « EDUCARE - Actividades Educativas e Culturais, Lda. » ;

- suivre et communiquer les activités développées par les filiales du secteur immobilier ;

- suivre et communiquer les activités développées par les filiales du secteur de la distribution ;

- suivre et communiquer les activités développées par les filiales du secteur de l'automobile ;

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 distribution et le secteur automobile.

En 2010, il a commencé de coordonner l'activité du Groupe dans les pôles de la 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.

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, Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte, est actionnaire de « Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. » et frère de 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 de « Teixeira Duarte - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. », et cousin de 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 superfétatoire et contre-productive toute délégation dans ce domaine.

Il appartient donc au Conseil d'administration de veiller à ce que la Société agisse en conformité avec ses objectifs, afin que cet organe ne délègue pas ses pouvoirs en ce qui concerne i) la définition de la stratégie et des principales politiques de la So-

ciété ; ii) l'organisation et la coordination de la structure de la Société ; iii) les questions qui doivent être considérées comme stratégiques en raison de leur montant, des risques et des caractéristiques particulières.

En effet, c'est le Conseil d'administration qui définit les grandes lignes du Groupe, qui se reflètent dans l'organigramme suivant :

DOMAINE CORPORATIF

Audit Interne

Comptabilité

Finances

Juridique

Ressources Humaines

Corporate Secretariat

Informatique

SECTEURS D'ACTIVITÉ

Construction

Géotechnique and Réhabilitation

Ouvrages Maritimes

| Centres d'Exploitation

| Direction d'Etudes
et Projects

Bâtiment

| Centres d'Exploitation

| Direction d'Etudes

Infrastructures

| Centres d'Exploitation

| Direction d'Etudes

Construction Métallique

Ouvrages Souterrains

Ouvrages Ferroviaires

Coffrages et Précontrainte

Approvisionnements

Gestion des Équipements

Systemes de Gestion
et Technologie

Logistique des Soumissions

Concessions et Services

Facilities Management

Environnement

Éducation

Immobilier

Hôtellerie

Grande Distribution

Commerce Automobile

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 préjudice de ce qui précède, il est précisé que par résolution du Conseil d'administration de TD,SA du 5 février 2018, le nouveau « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte » a été approuvé, il s'applique également obligatoirement à tous les administrateurs, sans toutefois que, dans aucune partie de ce code, figurent des dispositions réglementaires pour le fonctionnement des organes sociaux ou d'autres dispositions pertinentes dans ce contexte.

Des procès-verbaux détaillés des réunions du Conseil d'administration et des autres organes sociaux de TD,SA sont toujours établis.

Bien que cela ne soit pas prévu dans les statuts ou dans d'autres mécanismes spécifiques à cet effet, il est garanti que, dans les limites de la législation applicable, les membres des organes de direction et de surveillance ont en permanence accès à toutes les informations et à tous les collaborateurs de la société pour évaluer la performance, la situation et les perspectives de développement de la société, notamment les procès-verbaux, la documentation appuyant les décisions prises, les convocations, les archives des réunions d'administration exécutif, sans préjudice de l'accès aux autres documents ou personnes à qui pourraient demander des clarifications.

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 de 2018, le Conseil d'administration de TD,SA s'est réuni 33 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, a assisté à toutes les réunions de cet organe.

L'administrateur Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte était présent à trente-et-une réunions du Conseil d'administration. Il s'est fait représenter par le Président du Conseil d'administration à deux réunions où il n'a pas pu être présent.

L'administrateur Joel Vaz Viana de Lemos a assisté à vingt-neuf réunions du Conseil d'administration, il a été représenté par le Président du Conseil d'administration à trois des quatre réunions auxquelles il n'a pu assister, son absence ayant été préalablement annoncée et justifiée par d'autres engagements professionnels pris antérieurement, le tout en liaison avec les autres membres du Conseil.

L'administrateur Carlos Gomes Baptista a assisté à trente-deux réunions du Conseil d'administration, il a été représenté par le Président du Conseil d'administration à la seule réunion à laquelle il n'était pas présent.

L'administrateur Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo, a assisté à trente et une réunions du Conseil d'administration, il a été représenté par le Président du Conseil d'administration aux deux réunions auxquelles il n'a pu assister.

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 des comités 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 des comités 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 gouvernement 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 ou l'autoévaluation 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 sociétés, 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.

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 Calainho Teixeira Duarte

Au 31 décembre 2018, 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 2018, 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 « C+P.A. - Cimento e Produtos Associados, 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 « SINERAMA - Organizações Turísticas e Hoteleiras, S.A. » ;
- Président du Conseil d'administration de « TD VIA - Sociedade Imobiliária, 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 AVIA PORTUGAL - Produtos Petrolíferos, S.A.
- Administrateur de « CPM - Companhia de Parques de Macau, S.A. » ;
- Administrateur de TDAP - Atividades Portuárias, S.A.
- Administrateur de « Teixeira Duarte - Engenharia e Construções (Macau), Limitada » ;
- Gérant de DPLG - Desenvolvimento do Terminal Especializado de Contentores do Porto de La Guaira, Sociedade Unipessoal Lda.

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. ».

Administrateur : Joel Vaz Viana de Lemos

Au 31 décembre 2018, 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 « Groupement Maritime Portugais GMP - ORAN » ;
- Administrateur suppléant d'« AVIAS - Grupo Ferroviário para a Alta Velocidade, ACE » ;
- Administrateur de « Teixeira Duarte - Gestão de Participações e Investimentos Imobiliários, S.A. » ;

Administrateur : Carlos Gomes Baptista

Au 31 décembre 2018, il exerçait les fonctions ci-dessous dans une autre société du Groupe Teixeira Duarte :

- Administrateur de « Teixeira Duarte – Engenharia e Construções, S.A. »

Administrateur : Diogo Bebiano Branco de Sâ Viana Rebelo

Au 31 décembre 2018, 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 « Quinta de Cravel Imobiliária, S.A. » ;
- Président du Conseil d'administration de « TDE - Empreendimentos Imobiliários, 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. ».

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.

Compte tenu du nombre réduit de membres du Conseil d'administration et du fait qu'il s'agit de dirigeants et de personnes qui surveillent l'activité des sociétés du Groupe depuis plus de 25 ans et, par conséquent, les actions des cadres supérieurs, la nomination des personnes qui composent ces postes se fait directement par le Conseil d'administration. Toujours dans ce contexte, la création de comités est dispensée, notamment en matière de contrôle et de soutien à ces nominations, comme le suggère la recommandation V.4.2.

En l'absence de comité de nomination, la recommandation V.4.4. ne s'applique pas à TD, SA, de sorte que le Conseil d'administration est chargé de mener à bien des processus de sélection devant être, comme le prévoit la présente recommandation, transparents et incluant des mécanismes efficaces d'identification de candidats potentiels. Seuls ceux ayant le plus de mérite, les mieux adaptés aux exigences de la fonction et promouvant, dans l'organisation, une diversité appropriée, incluant le genre, seront choisis.

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. 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
Membres : 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 :

Óscar 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 vice-président du comité directeur de l'Ordre des commissaires aux comptes.
- Président du Conseil de surveillance du Centro Hospitalar do Algarve.
- Membre du Conseil de surveillance de la Société de gestion de fonds de pension de Banco de Portugal ;
- Il fut vice-président du Comité exécutif de la commission de normalisation comptable portugaise (2015-2017).
- 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 Organizations* (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 membre du *Board of Directors da British-Portuguese Chamber of Commerce* ;
- Il est membre suppléant du conseil de surveillance de EDP Ventures - Sociedade de Capital de Risco, S.A. ;
- Il est membre du Conseil consultatif de Start-Up Portimão.

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 5 février 2018, le nouveau « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte » a été approuvé conformément aux dispositions figurant dans ce document, et aux organes de surveillance, même si les dispositions réglementaires de fonctionnement des organes sociaux ou d'autres dispositions pertinentes dans ce domaine n'y figurent pas.

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 2018, le Conseil de surveillance a tenu huit 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 simultanément avec d'autres sociétés, 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 2018, il exerçait les fonctions ci-dessous :

- Président du Conseil de surveillance du Centro Hospitalar e Universitário do Algarve ;
- Membre du Conseil de surveillance de la Société de gestion de fonds de pension de Banco de Portugal ;
- Vice-président du comité directeur de l'Ordre des commissaires aux comptes.

Mateus Moreira (Membre du Conseil de surveillance)

- Au 31 décembre 2018, il n'exerçait aucune fonction dans aucune autre société.

Miguel Carmo Pereira Coutinho (Membre du Conseil de surveillance)

- Au 31 décembre 2018, il n'exerçait aucune fonction dans aucune autre société.

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

- Au 31 décembre 2018, il était président du Comité exécutif et membre du Conseil d'administration de MONERIS , SGPS, S.A., membre du *Board of Directors da The British-Portuguese Chamber of Commerce*, membre suppléant

du conseil de surveillance de EDP Ventures - Sociedade de Capital de Risco, S.A. et membre du Conseil consultatif de Start-Up Portimão.

c) Compétences et fonctions

37. Décrire les procédures et les critères adoptés par l'organe de surveillance en vue d'acquiescer 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. 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 numéro 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 4 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. Il convient toutefois de noter à cet égard que l'auditeur externe en exercice a été élu au poste qu'il occupait pour la première fois pour le mandat 2015/2018.

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° VII.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 at-

teinte 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 % |
| 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 | 260 710,00 | 100 % |
| 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 2018, la politique d'information sur de présumées irrégularités préexistantes a été ajustée afin de renforcer le système de *compliance* qui avait été développé en 2017. À la suite de l'approbation, le 5 février 2018, du nouveau « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte », la procédure actuellement en vigueur est décrite dans ce Code. S'agissant du contrôle de l'application de ses normes, elle stipule que c'est aux collaborateurs - et aux destinataires indirects, en vertu des dispositions susmentionnées - de veiller à ce que ce Code d'éthique et de conduite 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 en utilisant les moyens et les procédures adéquates développées par chaque entreprise et habituellement définis comme Canal d'éthique.

Sans porter atteinte à ces moyens, ce Code établit également que ces présumées irrégularités identifiées concernant toutes

normes externes ou internes devront être signalées par les moyens suivants :

- Correspondance adressée à l'organe de gestion ou de contrôle de l'entreprise ;
- Correspondance adressée au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance de « Teixeira Duarte, S.A. » ;
- Courriel adressé à un organisme indépendant créé dans le domaine du Groupe Teixeira Duarte dont l'adresse est compliance@teixeiraduarte.pt.

L'entreprise assure la confidentialité des communications reçues, l'absence de représailles pour des dénonciations réalisées de bonne foi, la protection des données personnelles du dénonciateur et de la personne suspectée d'infraction. L'entreprise condamne les représailles pratiquées contre les dénonciateurs, celles-ci pourront donner lieu à l'ouverture de procédures disciplinaires à l'encontre de ses auteurs et des personnes les ayant autorisées.

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 2018, ces services comptaient avec cinq 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.

Il convient également de souligner le système de *Compliance* mis en place au sein du groupe Teixeira Duarte.

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 2018, 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° III.12. - 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, sans porter atteinte à la tenue de réunions de suivi organisées par le conseil de surveillance des travaux réalisés par les services d'audit, ni à l'accès du conseil de surveillance aux documents délivrés par ces services et au plan d'activités qu'ils ont prévu de développer l'année suivante.

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° III.11. 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.

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 et le Système de *Compliance* appliqué au Groupe Teixeira Duarte concerne tous les secteurs.

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 ; et
- changements de l'environnement concurrentiel des secteurs d'activité où le Groupe Teixeira Duarte opère.

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, peut donc être affectée 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 d'exploitation du Groupe.

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 répercutée 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 étaient prévues, phénomènes naturels, sociaux et économiques résultant de l'effet 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 et 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 la variation 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 Angola, la 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 et dépendant fortement de l'accès aux devises nécessaires aux procédures d'importation.

Quant aux participations financières, le risque dont il faut tenir compte est celui de la participation détenue sur « Banco Comercial Português, S.A. », qui résulte de l'actuelle volatilité des marchés financiers et du possible effet des respectives variations de cours sur les comptes du Groupe Teixeira qui, dans certaines circonstances, peut affecter les résultats.

Les risques décrits, s'ils surviennent, pourront avoir un effet 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 défailante 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 (73,3% en 2018). 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 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 ou de taux de change, entre autres. En cas de scénario exceptionnellement adverses, 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 de négocier des facilités de crédits.

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.

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 réal brésilien, au metical mozambicain et au bolivar vénézuélien, peut avoir un effet 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.

Le Groupe Teixeira Duarte achète des biens divers, surtout dans les secteurs de la construction, de la distribution 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 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.

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 effet 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 effet 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° VI.2, 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.

Bien que le Conseil d'administration discute du plan stratégique, de la politique de risque de la société et de la définition des niveaux de risque acceptables, y compris par la mise en œuvre d'un système de *Compliance* et d'une approche de la question dans les termes décrits ci-dessus, la vérité est qu'il ne se traduit pas dans un document et qu'il n'est pas formellement approuvé, puisque le modèle en vigueur a été efficace jusqu'ici.

Le Conseil d'administration évalue régulièrement le degré de conformité interne et la performance du contrôle et de la gestion des risques, ainsi que les perspectives d'évolution des cadres de risque, qui sont, en général, publiées chaque année dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 au paragraphe 7 de l'article 248 du Code des valeurs mobilières de l'article 18 du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014. 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 encourrent en cas de divulgation ou d'utilisation abusive de cette information privilégiée.

Bien que cela ne figure pas dans le règlement intérieur de l'organe de surveillance - qui n'existe pas - celui-ci contrôle, par le biais des réunions qu'il planifie avec l'auditeur externe et le commissaire aux comptes, le caractère adéquat du processus d'élaboration et de publication des informations financières par

l'organe d'administration, notamment le caractère adéquat des méthodes comptables, des estimations, des jugements, des informations pertinentes et leur application cohérente entre exercices, de façon dûment documentée et communiquée.

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'éventuelles 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, Monsieur Manuel Maria Calainho 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, Édifice 2, 2740-265 Porto Salvo, Oeiras

Tél. + 351 217 912 415

Télécopie : + 351 217 941 108

Courrier électronique : representantmercado@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.

En outre, le représentant chargé des relations avec le marché susmentionné est également secrétaire de la Société et, en coordination avec le Conseil d'administration, il encourage la divulgation d'informations aux membres des organes de gestion et de surveillance.

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 Poiaras 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 2018, le délai moyen de réponse aux demandes d'information fut de 4 jours.

V. LE SITE INTERNET

59. Indiquer les adresse(s) web.

L'adresse du site internet de TD,SA est la suivante:

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/calendario-do-investidor.

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/assembleias-gerais.

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 :

www.teixeiraduarte.pt/assembleias-gerais.

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, et sur la base du critère établi au paragraphe 25) du paragraphe 1 de l'article 3 du Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, les seuls

dirigeants de TD,SA sont ses propres dirigeants, puisqu'il n'y a pas d'administrateurs non exécutifs, il n'existe aucune règle sur cette question.

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.

Il convient d'ajouter que, bien que la Société soit disponible à cette fin, aucune personne physique ou morale n'a été engagée pour assister le Comité des rémunérations dans l'exercice de ses fonctions, par choix du Comité lui-même.

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° VII.2.4..

Aux fins des dispositions figurant dans la recommandation n° V.2.5., il est à noter que le Président du Comité des rémunérations et les autres membres sont toujours présents lors des Assemblées générales annuelles de la Société.

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 26 mai 2018, 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 d'autres réglementations applicables.

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.

INTRODUCTION :

Cette déclaration sur la politique de rémunérations des membres des organes d'administration et de surveillance a été élaborée en tenant compte des dispositions légales en vigueur mais également de la réalité historique et de la façon dont le thème abordé a été traité tout au long des années dans le cadre du Groupe Teixeira Duarte et, notamment par la filiale « Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A. ».

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.

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 EBITDA des exercices 2018 à 2020 supérieure à l'EBITDA enregistré en 2017 ;
- Moyenne des résultats nets consolidés des exercices 2018 à 2020 supérieure aux résultats nets consolidés de l'exercice 2017.

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 entités 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.

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 entité 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.

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 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.

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 le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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

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 effet 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. 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.

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, 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.

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.

Soulignons également que 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 2021 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 2018 à 2020.

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 des autres collaborateurs.

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, puisque cette compétence est expressément attribuée au comité des rémunérations, en vertu des dispositions statutaires susmentionnées.

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 2018, les rémunérations, au sens large du terme, perçues par chacun des membres du Conseil d'administration ont été les suivantes :

| | Rémunération fixe | Rémunération variable | | | Sous-total | Compensations pour Déplacements | Total |
|--|-------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------------------|--------------|
| | | Attribuée en 2018 | Attribuée en 2013 | Attribuée en 2012 | | | |
| Conseil de direction | | | | | | | |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | 70 000,00 | 25 000,00 | - | 25 000,00 | 120 000,00 | - | 120 000,00 |
| Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte | 137 200,00 | 32 000,00 | 33 500,00 | 44 500,00 | 247 200,00 | 17 630,15 | 264 830,15 |
| Joel Viana de Lemos | 137 200,00 | 32 000,00 | 33 000,00 | 45 000,00 | 247 200,00 | 2 712,15 | 249 912,15 |
| Carlos Gomes Baptista | 137 200,00 | 32 000,00 | 28 000,00 | 50 000,00 | 247 200,00 | 14 768,75 | 261 968,75 |
| Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo | 137 200,00 | 32 000,00 | 28 000,00 | 50 000,00 | 247 200,00 | 6 608,70 | 253 808,70 |
| | 618 800,00 | 153 000,00 | 122 500,00 | 214 500,00 | 1 108 800,00 | 41 719,75 | 1 150 519,75 |

En 2018, le montant global des rémunérations variables versées par TD,SA, attribuées au cours de l'exercice et des exercices précédents, représentait 42,6 % du montant total perçu.

Outre les informations indiquées ci-dessus sur les montants versés, il est à noter qu'en 2018, il a été décidé par le Comité des rémunérations d'attribuer aux membres du Conseil d'administration des montants de rémunération variable, dont une partie a été versée la même année - et qui est indiquée ci-dessus dans la carte - et dont une partie a été reportée à 2021, le paiement respectif de cette partie étant subordonné au maintien en fonction de chacun des membres du Conseil d'administration en question et aux performances positives de « Teixeira Duarte S.A. » durant cette période, situation entendue comme telle lorsqu'est constaté au moins un des éléments suivants :

- Augmentation des capitaux propres, par rapport au 31 décembre 2017 ;
- Moyenne EBITDA des exercices 2018 à 2020 supérieure à l'EBITDA enregistré en 2017 ;
- Moyenne des résultats nets consolidés des exercices 2018 à 2020 supérieure à 10 millions d'euros.

Il est en outre précisé que la rémunération variable versée en 2018 était une prime exceptionnelle et non une prime de performance.

| Conseil de direction | Rémunération variable attribuée en 2018 | | |
|--|---|------------|------------|
| | Pour 2018 | Pour 2021 | Total |
| Pedro Maria Calainho Teixeira Duarte | 25 000,00 | 30 000,00 | 55 000,00 |
| Manuel Maria Calainho de Azevedo Teixeira Duarte | 32 000,00 | 35 000,00 | 67 000,00 |
| Joel Viana de Lemos | 32 000,00 | 35 000,00 | 67 000,00 |
| Carlos Gomes Baptista | 32 000,00 | 35 000,00 | 67 000,00 |
| Diogo Bebiano Branco de Sá Viana Rebelo | 32 000,00 | 35 000,00 | 67 000,00 |
| | 153 000,00 | 170 000,00 | 323 000,00 |

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 2018, 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.

En 2018, la fixation des bonus versés - à la fois en tant que bonus extraordinaires (attribués en 2018) et en tant que bonus de performance (attribués en 2012 et 2013) - a été motivée par la performance et les résultats de la Société dans son ensemble, ainsi que par l'activité de l'organe de direction dans son ensemble, compte tenu des objectifs fixés, compte tenu des conditions et des montants de rémunération de ses collaborateurs.

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.

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 2018, les rémunérations perçues par les membres du Conseil de surveillance de TD,SA se répartissaient de la façon suivante :

| Conseil Fiscal | Rémunération fixe | Rémunération variable | Rémunération globale |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| 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 |
| | 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 :

| | REMUNERATION |
|---|--------------|
| Service de contrôle légal des comptes au Groupe | 321 710,00 |
| Autres services de garantie de fiabilité- | - |
| Services de conseil fiscal | - |
| Services autres que le contrôle légal des comptes-- | - |
| | 321 710,00 |

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 2018, 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, 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 2018 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° V.3.6, 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 de l'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 5 février 2018 le nouveau « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte », obligatoire pour tous les administrateurs, collaborateurs, y compris les membres des organes sociaux, conformément aux dispositions figurant dans ce document.

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

5.2.2. Critères de sélection

Les collaborateurs doivent agir - et agir également pour que les destinataires indirects de ce Code en fassent de même -, 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 des entités qu'ils représentent, c'est-à-dire, en refusant d'éventuels critères privilégiant des intérêts personnels ou diffus, ainsi que tout agissement constituant un abus de pouvoir ou de position.

5.2.3. Conflits d'intérêts, corruption et dénonciations d'actes illicites

Les collaborateurs doivent agir - et agir également pour que les destinataires indirects de ce Code en fassent de même - de façon à évaluer et éviter les éventuels conflits d'intérêts, et interdire tout comportement relevant de la corruption, de manière active ou passive, y compris des versements ou des encaissements de facilitation ou la création, le maintien ou la promesse de situations irrégulières ou de faveur.

Les collaborateurs auront également l'obligation de communiquer - et agir également pour que les destinataires indirects de ce Code communiquent - toute information en lien avec des actions constituant un comportement inadapté, y compris celles pouvant représenter d'éventuelles pratiques illégales ou illicites en matière financière et comptable, de fraude, de corruption et de blanchiment de capitaux, ainsi que toute action directement ou indirectement associée à des organismes terroristes ou pouvant viser ou soutenir des pratiques terroristes.

Il convient de rappeler que le Code d'éthique et de conduite est obligatoire pour tous les collaborateurs (ce concept inclut les administrateurs, les collaborateurs et les autres représentants des entités du Groupe Teixeira Duarte) et que sa non-application fait l'objet de procédures et sanctions disciplinaires. Par conséquent, compte tenu de cette portée et de ce lien effectif - qui a été jugé efficient - l'organe d'administration n'a pas défini, comme le suggère la recommandation I.5.1, le type, la portée et la valeur minimale, individuelle ou globale, des affaires avec des parties liées qui : i) exigent l'approbation préalable de l'organe de direction ii) et de ceux qui, étant d'une valeur supérieure, nécessitent également un avis favorable préalable de l'organe de surveillance.

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 2018.

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 de l'IAS 24, ou, en alternative, la reproduction de cette information.

L'information sur les transactions avec des parties liées, dans le sens de l'IAS 24 se trouve à la note 29 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

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 règles légales et 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 d'adopter le Code de gouvernement d'entreprise de l'Institut portugais de gouvernement d'entreprise (IPCG).

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 publié par l'IPCG peut être consulté sur www.cgov.pt.

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

En vertu de l'article 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.

Ces points font l'objet d'un développement simultané, compte tenu de leur interconnexion.

Sur les 60 Recommandations figurant dans le Code de gouvernement d'entreprise de l'IPCG, la Société n'en adopte pas dix-sept et en adopte partiellement six.

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. | PARTIE GÉNÉRALE | | |
| I.1. | Relation de la société avec les investisseurs et l'information | | |
| I.1.1. | La société met en place des mécanismes pour assurer, de manière appropriée et rigoureuse, la production, le traitement et la diffusion en temps utile de l'information à ses organes dirigeants, aux actionnaires, aux investisseurs et aux autres parties prenantes, aux analystes financiers et au marché en général. | Oui | 56. |
| I.2. | Diversité dans la composition et le fonctionnement des organes de la société | | |
| I.2.1. | Les sociétés doivent établir des critères et des exigences concernant le profil des nouveaux membres des organes sociaux en fonction du rôle à exercer et, outre les attributs individuels (tels que la compétence, l'indépendance, l'intégrité, la disponibilité et l'expérience), ces profils doivent tenir compte des exigences de diversité, en accordant une attention particulière au genre, qui peuvent contribuer à améliorer la performance de l'organe et à assurer l'équilibre dans sa composition. | Oui | 92.3 |
| I.2.2. | Les organes de direction et de surveillance et leurs comités internes doivent disposer d'un règlement intérieur - notamment sur l'exercice de leurs fonctions, la présidence, la périodicité des réunions, le fonctionnement et le cadre des devoirs de leurs membres - et des procès-verbaux détaillés des réunions respectives sont établis. | Non | 22. |
| I.2.3. | Le règlement intérieur des organes de direction, de surveillance et de leurs comités internes doivent être publiés intégralement sur le site internet. | Non applicable | 22. |
| I.2.4. | La composition, le nombre de réunions annuelles des organes de direction et de surveillance et de leurs comités internes sont publiés sur le site internet de la société. | Oui | 23. |
| I.2.5. | Le règlement intérieur de la société doit prévoir l'existence et assurer le fonctionnement de mécanismes de détection et de prévention des irrégularités, ainsi que l'adoption d'une politique de communication d'irrégularités (<i>whistleblowing</i>) qui garantit des moyens adéquats pour la communication et le traitement de ces irrégularités, en préservant la confidentialité des informations transmises et l'identité du cédant, lorsque celui-ci le demande. | Oui | 49. |
| I.3. | Relation de la société avec les investisseurs et l'information | | |
| I.3.1. | Les statuts ou autres voies équivalentes adoptées par la société établissent des mécanismes garantissant aux membres des organes de direction et de surveillance, dans les limites de la législation applicable, l'accès permanent à toutes les informations et à tous les collaborateurs de la société de façon à évaluer les performances, la situation et les perspectives de développement de la société, y compris, en particulier, les procès-verbaux, les documents à l'appui des décisions prises, les convocations et les archives des réunions de l'organe d'administration exécutif, sans préjudice d'accéder aux autres documents ou personnes auxquelles des explications peuvent être sollicitées. | Partiel | 22. et 10. |
| I.3.2. | Chacun des organes et des comités de la société doit assurer, en temps utile et de manière appropriée, la circulation de l'information nécessaire à l'exercice des pouvoirs légaux et statutaires de chacun des autres organes et comités, à compter de la date des convocations et procès-verbaux respectifs. | Oui | 22. |
| I.4. | Conflits d'intérêt | | |
| I.4.1. | Il faut imposer aux membres des organes et des comités sociaux l'obligation d'informer en temps utile l'organe ou le comité concerné de tout fait susceptible de constituer ou de donner lieu à un conflit entre leurs intérêts et l'intérêt de la société. | Oui | 89. |
| I.4.2. | Des procédures devront être adoptées pour veiller à ce que le membre en conflit n'intervienne pas dans le processus décisionnel, sans préjudice de l'obligation de fournir les informations et les précisions demandées par l'organe, par le comité ou par leurs membres. | Oui | 89. |
| I.5. | Transactions avec des parties liées | | |
| I.5.1. | L'organe d'administration doit définir, avec l'avis préalable et contraignant de l'organe de surveillance, le type, la portée et la valeur minimale, individuelle ou globale, des activités réalisées avec des parties liées qui : i) exigent l'approbation préalable de l'organe d'administration ii) et ceux qui, en raison de leur valeur supérieure, nécessitent également un avis favorable préalable de l'organe de surveillance. | Non | 10. et 89. |

| Recommandation | Adoption | Renvoi |
|---|----------------|-----------|
| I.5.2. L'organe d'administration doit communiquer au conseil de surveillance, au moins tous les six mois, toutes les activités couvertes par la recommandation I.5.1. | | |
| II. ACTIONNAIRES ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE | | |
| II.1. La société ne doit pas fixer un nombre trop élevé d'actions nécessaires pour conférer le droit à une vote, elle doit expliquer dans le rapport de gouvernement son choix lorsque celui-ci implique une dérogation au principe selon lequel chaque action correspond à un vote. | Oui | 1. et 12. |
| II.2. La société ne doit pas adopter des mécanismes qui rendraient difficile la prise de décision par ses actionnaires, notamment en fixant un quorum de délibération supérieur à celui prévu par la loi. | Oui | 14. |
| II.3. La société met en œuvre les moyens adéquats pour exercer le droit de vote par correspondance, y compris par voie électronique. | Partiel | 12. |
| II.4. La société met en place les moyens adéquats pour permettre aux actionnaires de participer à l'assemblée par des moyens télématiques. | Non | 12. |
| II.5. Les statuts de la société 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. et 13. |
| II.6. Les mesures qui obligeraient la société à payer ou à assumer des charges en cas de transfert de contrôle ou de changement de la composition de l'organe d'administration et qui pourraient porter atteinte à l'intérêt économique lors de la cession des actions et à la libre appréciation par les actionnaires de la performance des administrateurs ne doivent pas être adoptées. | Oui | 6. |
| III. ADMINISTRATION NON EXÉCUTIVE ET SURVEILLANCE | | |
| III.1. Sans préjudice des attributions légales du président du Conseil d'administration, s'il n'est pas indépendant, les administrateurs indépendants doivent désigner entre eux un coordinateur (<i>lead independent director</i>) qui, notamment, (i) agit, au besoin, comme interlocuteur auprès du président du conseil d'administration et des autres administrateurs, (ii) s'assure qu'ils disposent des conditions et des moyens nécessaires à l'exercice de leurs fonctions ; et (iii) les coordonne dans l'évaluation de la performance par l'organe d'administration prévue à la recommandation V.1.1. | Non applicable | 18. |
| III.2. Le nombre des membres non exécutifs de l'organe d'administration, ainsi que le nombre des membres de l'organe de surveillance et le nombre des membres du comité chargé des affaires financières, doivent être adaptés à la taille de la société et à la complexité des risques inhérents à son activité, mais ils doivent être suffisants pour assurer avec efficacité les tâches qui leur sont attribuées. | Oui | 18. |
| III.3. En tout état de cause, le nombre d'administrateurs non exécutifs doit être supérieur à celui des administrateurs exécutifs. | Non | 18. |
| III.4. Chaque société doit inclure au moins un tiers, mais toujours au pluriel, d'administrateurs non exécutifs qui remplissent les conditions d'indépendance. Aux fins de la présente recommandation, une personne est réputée indépendante si elle n'est associée à aucun groupe d'intérêt spécifique de la société et si elle n'est en aucune circonstance susceptible d'affecter son impartialité d'analyse ou de décision, notamment en vertu de : <ul style="list-style-type: none"> i. Avoir occupé des fonctions au sein d'un organe de la société pendant plus de douze ans, de façon continue ou intermittente ; ii. Avoir été collaborateur de la société ou d'une société qu'elle contrôle ou fait partie du groupe depuis ces trois dernières années ; iii. 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 ; iv. 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 ; v. Vivre en union consensuelle ou être conjoint, parent ou similaire en ligne directe et jusqu'au 3ème degré, et même en ligne collatérale, d'administrateurs de la société, d'administrateurs d'une personne morale détenant une participation qualifiée dans la société ou de personnes physiques détenant directement ou indirectement une participation qualifiée ; vi. Être détenteur d'une participation qualifiée ou représenter un actionnaire détenteur de participations qualifiées. | Non | 18. |

| | Recommandation | Adoption | Renvoi |
|------------|---|----------------|------------|
| III.5. | Les dispositions du paragraphe (i) de la recommandation III.4 ne s'opposent pas à ce qu'un nouvel administrateur soit qualifié d'indépendant si, entre la fin de ses fonctions dans un organe de la société et sa nouvelle nomination, au moins trois années se sont écoulées (<i>cooling-off period</i>). | Non applicable | 18. |
| III.6. | Les administrateurs non exécutifs doivent participer à la définition, par l'organe d'administration, de la stratégie, des principales politiques, de la structure de l'entreprise et des décisions qui doivent être considérées comme stratégiques pour la société en raison de leur montant ou de leur risque, ainsi qu'à l'évaluation de leur conformité. | Non applicable | 18. |
| III.7. | Dans le cadre de ses pouvoirs légaux et statutaires, le conseil général et de surveillance coopère avec le Conseil d'administration exécutif pour définir la stratégie, les principales politiques, la structure de l'entreprise et les décisions qui doivent être considérées comme stratégiques pour la société, en raison de leur montant ou du risque, ainsi que pour évaluer leur respect. | Non applicable | 18. |
| III.8. | Dans le cadre des compétences qui lui sont conférées par la loi, l'organe de surveillance doit notamment contrôler, évaluer et se prononcer sur les orientations stratégiques et la politique des risques définies par l'organe d'administration. | Non | 51. |
| III.9. | Les sociétés doivent mettre en place des comités internes spécialisés en fonction de leur taille et de leur complexité, couvrant, séparément ou cumulativement, les questions de gouvernement d'entreprise, de rémunérations, d'évaluation de la performance, et de nominations. | Partiel | 24. et 66. |
| III.10. | Les systèmes de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne doivent être structurés dans des termes adaptés à la taille de la société et à la complexité des risques inhérents à son activité. | Oui | 50. et 51. |
| III.11. | L'organe de surveillance et le comité des affaires financières doivent contrôler l'efficacité des systèmes et la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne et proposer tout ajustement qui pourrait s'avérer nécessaire. | Non | 51. |
| III.12. | L'organe de surveillance doit se prononcer sur les plans de travail et les moyens alloués aux services de contrôle interne, y compris le contrôle du respect des normes appliquées à la société (<i>services de compliance</i>) et à l'audit interne, et il doit être le destinataire des rapports établis par ces services, au moins lorsqu'ils concernent des questions relatives à la reddition des comptes, à l'identification ou à la résolution de conflits d'intérêts et à la détection d'éventuelles irrégularités. | Non | 51. |
| IV. | ADMINISTRATION EXÉCUTIVE | | |
| IV.1. | L'organe d'administration doit approuver, par voie de règlement intérieur ou par des moyens équivalents, les règles de fonctionnement des dirigeants et de l'exercice par ceux-ci de fonctions exécutives dans des entités extérieures au Groupe. | Non | 22. |
| IV.2. | L'organe d'administration doit veiller à ce que la société agisse conformément à ses objectifs et qu'elle ne délègue pas ses pouvoirs, notamment en ce qui concerne : i) la définition de la stratégie et des principales politiques de la société ; ii) l'organisation et la coordination de la structure de la société ; iii) les questions qui doivent être considérées stratégiques en raison des montants, risques et caractéristiques particulières en jeu. | Oui | 9. et 21. |
| IV.3. | L'organe d'administration doit fixer des objectifs de prise de risque et veiller à ce qu'ils soient atteints. | Oui | 53. |
| IV.4. | L'organe de surveillance doit s'organiser en interne, en mettant en œuvre des mécanismes et des procédures de contrôle périodique afin de s'assurer que les risques effectivement encourus par la société sont compatibles avec les objectifs fixés par l'organe d'administration. | Non | 51. et 54. |
| V. | ÉVALUATION DES PERFORMANCES, RÉMUNÉRATIONS ET NOMINATIONS | | |
| V.1. | Évaluation annuelle de la performance | | |
| V.1.1. | L'organe d'administration doit évaluer chaque année ses performances, ainsi que celles de ses comités et des administrateurs délégués, en tenant compte du respect du plan stratégique et du budget de la société, de la gestion des risques, de son fonctionnement interne et de la contribution de chaque membre à cette fin, ainsi que des relations entre les organes et les comités de la société. | Partiel | 24. et 25. |
| V.1.2. | L'organe de surveillance doit surveiller l'administration de la société et, en particulier, évaluer chaque année le respect du plan stratégique et du budget de la société, la gestion des risques, le fonctionnement interne de l'organe d'administration et de ses comités, ainsi que les relations entre les organes et comités de la société. | Partiel | 24. et 51. |
| V.2. | Rémunérations | | |

| | Recommandation | Adoption | Renvoi |
|-------------|--|----------------|-----------------|
| V.2.1. | La fixation des rémunérations doit relever de la responsabilité d'un comité dont la composition garantit son indépendance vis-à-vis de l'administration. | Oui | 66. et 67. |
| V.2.2. | Le comité de rémunération doit approuver, au début de chaque mandat, mettre en oeuvre et confirmer, sur une base annuelle, la politique de rémunération des membres des organes et des comités de la société dans le cadre de laquelle les composantes fixes respectives sont établies, et, dans le cas des administrateurs exécutifs ou des administrateurs exerçant occasionnellement des fonctions exécutives, si la rémunération comporte une composante variable, les critères respectifs d'attribution et de mesure, les mécanismes de limitation, les mécanismes de report du paiement de la rémunération, de même que les mécanismes de rémunération reposant sur des options ou des actions de la société. | Oui | 69. |
| V.2.3. | 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 : <ul style="list-style-type: none"> i. la rémunération totale ventilée par composante, la proportion relative correspondante de la rémunération fixe et variable, une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et des informations sur la manière dont les critères de performance ont été appliqués; ii. Les rémunérations versées par des sociétés appartenant au même groupe ; iii. le nombre d'actions et le nombre d'options sur actions octroyées ou proposées, ainsi que les principales conditions d'exercice des droits, y compris le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions; iv. des informations sur l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable; v. Informations sur toute dérogation à la procédure de mise en oeuvre de la politique de rémunération approuvée, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques faisant l'objet de la dérogation ; vi. Informations quant à l'exigibilité ou l'inexigibilité de paiements relatifs à la cessation de fonctions d'administrateurs. | Oui | 69. |
| V.2.4. | Pour chaque mandat, le comité de rémunération doit également approuver le régime de pensions des administrateurs, si les statuts le permettent, ainsi que le montant maximal de toute compensation à verser au membre d'un organe ou d'un comité de la société en raison de la cessation de ses fonctions respectives. | Non | 76. |
| V.2.5. | Afin d'informer ou d'éclairer les actionnaires, le président ou, en son absence, un autre membre du comité de rémunération doit être présent à l'assemblée générale annuelle et à toute autre assemblée si l'ordre du jour prévoit une question relative à la rémunération des membres des organes et des comités de la société ou si cette présence a été sollicitée par les actionnaires. | Oui | 67. |
| V.2.6. | Dans les limites du budget de la société, le comité de rémunération doit pouvoir décider librement si la société engage les services de conseil nécessaires ou appropriés à l'exercice de ses fonctions. Le Comité de rémunération doit s'assurer que les services sont fournis de manière indépendante et que les fournisseurs respectifs ne sont pas engagés pour fournir d'autres services à la société elle-même ou à d'autres personnes qui sont dans une relation de contrôle ou de groupe avec elle sans l'autorisation explicite du Comité. | Oui | 67. |
| V.3. | Rémunérations des administrateurs | | |
| V.3.1. | En vue de la convergence des intérêts entre la société et les administrateurs exécutifs, une partie de leur rémunération doit être variable, elle reflète la performance durable de la société et ne stimule pas une prise de risque excessive. | Oui | 70. et 71. |
| V.3.2. | Une part significative de la part variable sera partiellement différée dans le temps, pour une période d'au moins trois ans, elle dépendra de la confirmation de la durabilité de la performance, telle que définie dans le règlement intérieur de la société. | Oui | 70., 71. et 72. |
| V.3.4. | Lorsque la rémunération variable comprend des options ou d'autres instruments dépendant directement ou indirectement de la valeur des actions, le début de la période d'exercice doit être différé pour une période d'au moins trois ans. | Non applicable | 74. |
| V.3.5. | La rémunération des administrateurs non exécutifs ne doit inclure aucune composante dont la valeur dépend de la performance de la société ou de sa valeur. | Non applicable | 66. |
| V.3.6. | La société doit disposer des moyens juridiques appropriés pour que la cessation définitive des fonctions avant l'expiration du mandat ne puisse donner lieu, directement ou indirectement, au versement à l'administrateur de sommes autres que celles prévues par la loi, et les instruments juridiques adoptés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise doivent être explicités. | Non | 83. |
| V.4. | Engagements | | |

| | Recommandation | Adoption | Renvoi |
|---------------|--|----------------|------------|
| V.4.1. | La société doit, selon les conditions qu'elle juge appropriées, mais d'une manière susceptible d'être justifiée, agir afin que les propositions d'élection des membres des organes sociaux soient accompagnées des motifs concernant l'adéquation du profil, des connaissances et du curriculum vitae, au poste à pourvoir par chaque candidat. | Non applicable | 17. |
| V.4.2. | Sauf si la taille de la société ne le justifie pas, la fonction de suivi et d'appui à la nomination des cadres supérieurs est confiée à un comité de nomination. | Non | 27. |
| V.4.3. | Ce comité comprend une majorité de membres non exécutifs indépendants. | Non applicable | 27. |
| V.4.4. | Le comité de nomination doit mettre son mandat à disposition et induire, dans la mesure de ses compétences, des processus de sélection transparents qui comprennent des mécanismes efficaces d'identification des candidats potentiels, et que soient proposés les candidats les plus méritants, les mieux adaptés aux exigences de la fonction et qui favorisent, au sein de l'organisation, une diversité appropriée, y compris de genre. | Non applicable | 27. |
| VI. | GESTION DES RISQUES | | |
| VI.1. | L'organe d'administration doit débattre et approuver le plan stratégique et la politique de risque de la société, y compris la définition des niveaux de risque acceptables. | Non | 54. |
| VI.2. | Sur la base de sa politique de gestion des risques, la société doit mettre en place un système de gestion des risques identifiant (i) les principaux risques auxquels elle est soumise dans le développement de son activité, (ii) leur probabilité de survenance et leur effet respectif, (iii) les instruments et les mesures à adopter en vue de leur atténuation, (iv) les procédures de contrôle de leur suivi et (v) la procédure de contrôle, d'évaluation périodique et d'ajustement du système. | Partiel | 54. |
| VI.3. | La société doit évaluer chaque année le degré de conformité interne et les performances du système de gestion des risques, ainsi que la perspective de modifier le cadre de gestion des risques préalablement défini. | Oui | 54. |
| VII. | INFORMATION FINANCIÈRE | | |
| VII.1. | Information financière | | |
| VII.1.1. | Le règlement intérieur de l'organe de surveillance doit l'obliger à contrôler l'adéquation du processus d'élaboration et de publication de l'information financière par l'organe d'administration, y compris l'adéquation des méthodes comptables, des estimations, des jugements, des informations pertinentes et de leur application cohérente entre exercices, d'une manière dûment documentée et communiquée. | Partiel | 55. |
| VII.2. | Contrôle légal des comptes et surveillance | | |
| VII.2.1. | Au moyen d'un règlement intérieur, l'organe de surveillance doit définir : i. Les critères et le processus de sélection du commissaire aux comptes ; ii. La méthodologie de communication de la société avec le commissaire aux comptes ; iii. Les procédures de contrôle destinées à assurer l'indépendance du commissaire aux comptes ; iv. Les services autres que d'audit qui ne peuvent pas être fournis par le commissaire aux comptes. | Non | 45. |
| VII.2.2. | L'organe de surveillance doit être le principal interlocuteur du commissaire aux comptes dans la société 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. |
| VII.2.3. | L'organe de surveillance doit évaluer annuellement le travail effectué par le commissaire aux comptes, son indépendance et son aptitude à exercer ses fonctions et proposer à l'organe compétent sa révocation ou la résiliation du contrat de prestation de ses services lorsqu'il y a lieu de le faire. | Oui | 45. |
| VII.2.4. | Dans le cadre de ses compétences, le commissaire aux comptes 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 toute anomalie. | Oui | 51. et 67. |
| VII.2.5. | Le commissaire aux comptes doit collaborer avec l'organe de surveillance en l'informant immédiatement des irrégularités importantes pour l'exercice des fonctions de l'organe de surveillance qu'il a relevées ainsi que des difficultés qu'il a pu rencontrer dans l'exercice de ses fonctions. | Oui | 41. |

3. Autres informations

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

Comme cela a été mentionné et invoqué à plusieurs reprises dans le texte du présent Rapport sur le Gouvernement d'entreprise et parce qu'il est jugé important de transmettre le caractère obligatoire de l'application du Code d'éthique et de conduite par les sociétés du Groupe Teixeira Duarte, il est à noter que ce rapport a été adopté par délibération de chacun des organes de gestion de ces entités et communiqué à tous les collaborateurs, voici la citation du point suivant :

6.1. Respect du Code d'éthique et de conduite

Le présent Code d'éthique et de conduite s'applique à tous les collaborateurs de la Société, ils doivent le connaître, s'y conformer et en promouvoir le respect - dans le cadre de leurs activités - ainsi que divulguer son existence et son contenu aux autres collaborateurs et aux destinataires indirects du présent Code.

Le non-respect du Code d'éthique et de conduite pourra entraîner l'ouverture de procédures disciplinaires à l'encontre des collaborateurs qui ne le respectent pas, ainsi que le dépôt d'éventuelles plaintes, y compris devant les tribunaux, et d'éventuelles dénonciations aux autorités compétentes, à l'encontre de tout collaborateur qui ne le respecte pas.

Lors de l'assemblée générale annuelle de TD,SA, la politique de diversité appliquée par la société à l'égard de ses organes d'administration et de surveillance a été approuvée, sa description est, conformément aux dispositions de l'article 245-A, paragraphe 1, alinéa r), du Code des valeurs mobilières, présentée ici :

INTRODUCTION :

TEIXEIRA DUARTE, S.A. reconnaît les avantages découlant de la diversité dans la composition de ses organes d'administration et de surveillance, notamment en termes d'âge, de sexe, de qualifications et de parcours professionnel.

Ces avantages se traduisent principalement par l'enrichissement des modèles de gestion, une plus grande efficacité dans les processus d'évaluation et de prise de décision grâce à la prise en compte de perspectives différentes, en tirant parti de la pluralité des connaissances, des expériences, des aptitudes et des compétences des membres de ces organes sociaux.

Parallèlement, le respect de ces différences montre la consolidation de la structure des Ressources Humaines du Groupe

d'entreprises dirigé par TEIXEIRA DUARTE, S.A., à travers la valorisation d'aptitudes et de compétences diverses, faisant de la Société elle-même un reflet de la communauté dans laquelle elle s'insère et des différents marchés et secteurs dans lesquels elle opère.

Cette « Politique de diversité des organes d'administration et de surveillance de Teixeira Duarte, S.A. » a été élaborée en tenant compte, outre les dispositions légales applicables, de la réalité historique de la société et de l'ensemble du Groupe TEIXEIRA DUARTE qu'elle dirige.

Ceci dit, soulignons que si la diversité, dans les termes indiqués ci-dessus, est un critère important, elle n'est pas un critère absolu et elle ne se superpose pas à d'autres critères qui sont également considérés comme adéquats pour le développement durable des activités de la Société et du Groupe et pour le respect simultané des dispositions légales applicables.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le critère privilégié pour la sélection et la nomination des membres du Conseil d'administration de la société cotée tête du Groupe Teixeira Duarte - actuellement Teixeira Duarte, S.A. - a été de miser (i) sur des membres exécutifs et donc liés à l'activité du Groupe ; et, parmi eux (ii) ceux étant désignés en interne comme personne « de la maison » ; une mise sur la confiance dans l'identification des mêmes valeurs, avec une histoire partagée privilégiant ce lien davantage idiosyncrasique que le choix d'un expert extérieur à tout secteur d'activité, marché ou domaine d'entreprise.

Ainsi, tous les membres des organes d'administration travaillent pour le Groupe Teixeira Duarte depuis plus de vingt-cinq ans, de même que beaucoup de membres de la haute direction du Groupe.

Pour cette raison, il est entendu que tous les engagements à prendre et les mesures à mettre en œuvre doivent tenir compte de ce qui a été le critère privilégié pour la sélection et la nomination des membres du Conseil d'administration, ainsi que de leur adéquation aux activités développées par le Groupe d'entreprises que dirige Teixeira Duarte, S.A., et des réalités des marchés et secteurs dans lesquels il opère.

C'est donc dans ce cadre que Teixeira Duarte, S.A. s'engage à tout mettre en œuvre pour promouvoir la diversité dans la composition du Conseil d'administration, notamment à travers :

- *Le respect des dispositions légales en vigueur en matière de diversité, à savoir la non-discrimination et l'égalité des chances, qui découlent de la loi et des autres réglementations applicables, ainsi que des règles contenues dans le « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira*

Duarte » et dans d'autres documents fondés sur celui-ci et applicables à l'ensemble du Groupe ;

- Garantir l'égalité des chances et l'égalité de traitement, notamment en ce qui concerne l'âge, le sexe, les aptitudes et le parcours professionnel ;
- N'exercer aucun type d'action de discrimination en fonction de l'ascendance, de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'état civil, de la situation de famille, de la situation économique, de l'instruction, de l'origine ou de la condition sociale, du patrimoine génétique, de la capacité de travail réduite, du handicap, de la maladie chronique, de l'origine ethnique ou raciale, du territoire d'origine, de la langue, de la religion, des convictions politiques ou idéologiques de la filiation syndicale, conformément aux dispositions figurant dans le « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte » à cet égard ;
- Continuer à s'engager dans la diversité des âges, en privilégiant l'équilibre résultant de la combinaison des connaissances et de l'expérience des plus anciens avec la perspective novatrice des plus jeunes ;
- Veiller au respect des règles légales en matière de mixité, en assurant une représentation adéquate des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration, toujours en fonction de leurs compétences, aptitudes, expériences et qualifications ;
- Veiller à ce que le Conseil d'administration continue d'inclure des personnes possédant diverses qualifications de base, dès lors qu'elles sont appropriées au poste à pourvoir et conformes aux caractéristiques, à la taille et aux activités développées par le Groupe d'entreprises dirigé par Teixeira Duarte, S.A. ;
- Maintenir l'engagement sur les « gens de la maison » comme critère privilégié, tout en valorisant la combinaison de personnes ayant de l'expérience dans différents secteurs, pays et zones d'activité.

ORGANES DE SURVEILLANCE :

Selon le modèle d'entreprise en vigueur chez Teixeira Duarte, S.A., les organes de surveillance sont le Conseil de surveillance et le Cabinet d'Audit.

Étant donné que le cabinet d'audit n'est pas un organe collégial par nature, et qu'il ne comprend donc pas une pluralité de membres, cet organe est exclu de la présente « Politique de diversité des organes d'administration et de surveillance de « Teixeira Duarte, S.A. » ».

S'agissant du Conseil de surveillance, actuellement composé de

trois membres effectifs et d'un membre suppléant, les engagements suivants sont pris en vue de promouvoir la diversité de sa composition :

- Le respect des dispositions légales en matière de diversité, à savoir la non-discrimination et l'égalité des chances, qui découlent de la loi et des autres réglementations applicables, ainsi que des règles figurant dans le « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte » et des autres documents fondés sur celui-ci et applicables à l'ensemble du Groupe ;
- Garantir l'égalité des chances et l'égalité de traitement, notamment en ce qui concerne l'âge, le sexe, l'éducation et le parcours professionnel ;
- N'exercer aucun type d'action de discrimination en fonction de l'ascendance, de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'état civil, de la situation de famille, de la situation économique, de l'instruction, de l'origine ou de la condition sociale, du patrimoine génétique, de la capacité de travail réduite, du handicap, de la maladie chronique, de l'origine ethnique ou raciale, du territoire d'origine, de la langue, de la religion, des convictions politiques ou idéologiques de la filiation syndicale, conformément aux dispositions figurant dans le « Code d'éthique et de conduite du Groupe Teixeira Duarte » à cet égard ;
- Continuer à s'engager dans la diversité des âges, en privilégiant l'équilibre résultant de la combinaison des connaissances et de l'expérience des plus anciens avec la perspective novatrice des plus jeunes ;
- S'efforcer de promouvoir une représentation adéquate des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance, toujours sur la base de leurs aptitudes, compétences, expériences et qualifications ;
- Veiller à ce que le Conseil de surveillance continue d'inclure des personnes possédant diverses qualifications de base, dès lors qu'elles sont appropriées au poste à pourvoir et conformes aux caractéristiques, à la taille et aux activités développées par le Groupe d'entreprises dirigé par Teixeira Duarte, S.A. ;
- Continuer à valoriser la diversité des parcours professionnels des membres du Conseil de surveillance, en favorisant la nomination de personnes ayant des expériences professionnelles différentes, à condition qu'elles s'inscrivent dans le cadre de l'activité du Groupe et qu'elles soient adaptées aux fonctions à exercer.

PORTUGAL

Siège
Lagoas Park, Edifício 2
2740-265 Porto Salvo
Tel.: (+351) 217 912 300
Fax: (+351) 217 941 120
E-mail: geral@teixeiraduarte.pt
Site: www.teixeiraduarte.com

Polo Operacional Teixeira Duarte
Av. da Indústria, 540
2870-635 Alto do Estanqueiro - Jardim - Montijo
Tel.: (+351) 219 948 000
Fax: (+351) 210 096 888

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

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

AFRIQUE DU SUD

GLOBAL NET DISTRIBUTORS (PTY) LTD
Office 08-09 15th Floor Sandton The Forum, Sandton
Maude Street - Sandton 2196 - Johannesburg
(+27) 711615033
(+27) 823760615

ANGOLA

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

Polo Operacional Teixeira Duarte
Rua S/N, Zona Industrial Polo Operacional
de Viana - Edifício Central
Viana - Luanda

ALGÉRIE

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

BELGIQUE

TDGI, S.A.
Avenue Jean Monnet, 1
1348 LOUVAIN-LA-NEUVE
Tel.: (+32) 2 318 38 04
Fax: (+32) 2 318 38 03

BRÉSIL

Rua Iguatemi, 448 - 10º Andar
CEP 01451 - 010
Itaim Bibi - São Paulo
Tel.: (+55) 112 144 57 00
Fax: (+55) 112 144 57 04

Rua Vieira de Moraes, 1111 - 6º andar
Campo Belo - Conj. 601
CEP 04617-014 São Paulo
Tel: (+55) 113 073 13 03

EMPA - Serviços de Engenharia, S.A.
Rua Paraíba, 1000 - 12º Andar-Parte
Bairro Savassi, CEP 30130-145
Belo Horizonte - MG
Tel.: (+55) 313 311 47 88
Fax: (+55) 313 221 42 56

CHINE (MACAO)

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

COLOMBIE

Carrera 11, 94-02 - Oficina 201
Edifício Centro de Negócios Manhattan
Bogotá
Tel.: (+57) 1 6754530

ÉQUATEUR

Avenida 12 de Octubre, nº 24-660
Calle Francisco Salazar, Edifício Concorde, Piso 11
Quito - Equador

ESPAGNE

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

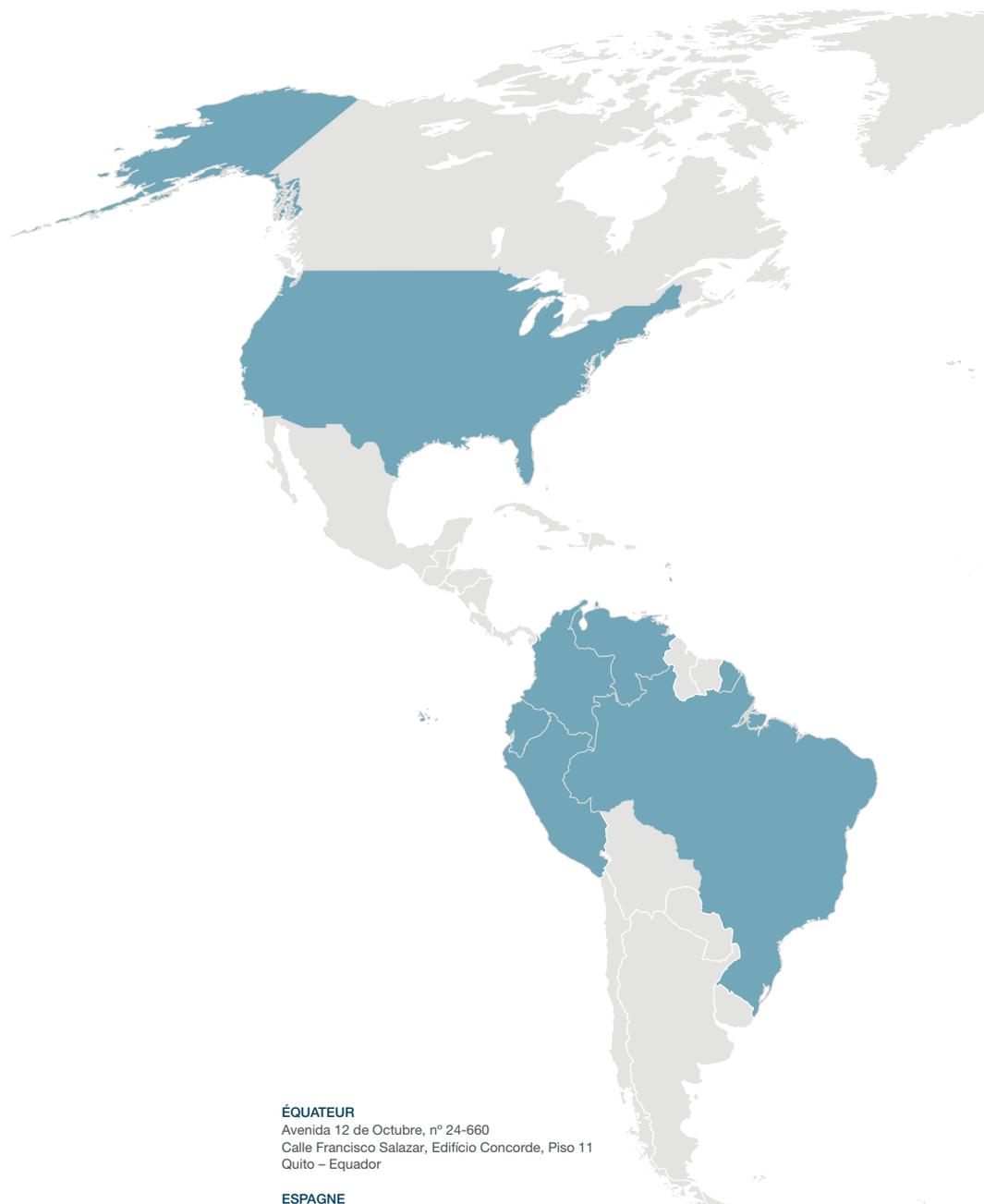
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE

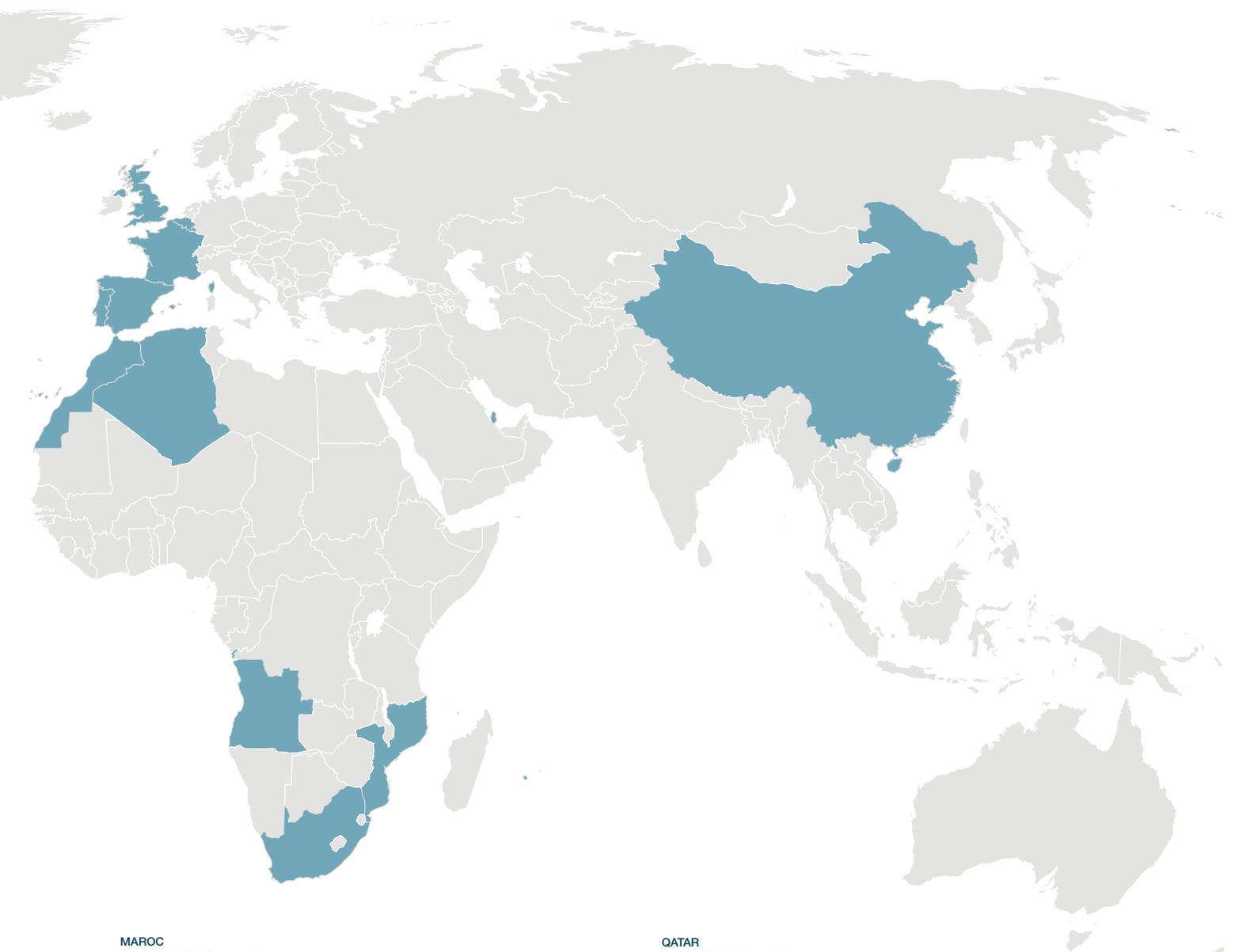
1030 Salem Road
Union, NJ 07083

TDRE Investments, LLC
4100 Spring Valley Rd - Suite 310
Dallas - TX 75244
Tel: (+1) 214 253 2553

FRANCE

SOMAFEL, S.A (Succursale)
11, Bis, Passage Dartois Bidot
94100 Saint-Maur des Fosses



**MAROC**

SOMAFEL, S.A (Succursale)
Angle BD Anfa et Rue Clos de Province,
N° 2, 6ème Étage, N° 6B
20040 Casablanca
Tel.: (+212) 223 62 890
Fax: (+212) 223 62 647

MOZAMBIQUE

Avenida Julius Nyerere, 4 - R/C
Maputo
Tel.: (+258) 214 914 01
Fax: (+258) 214 914 00

PERU

Avenida Javier Prado Este N° 560
Int.1601
San Isidro - Lima

QATAR

TDGISERV Services WLL
Al Mana Plaza, 1st Floor, Office 101
Qatari Bin Fujaah St., Bin Mahmoud
PO Box 7098
Doha – Qatar
Tel.: (+974) 4498 9556

ROYAUME-UNI

SOMAFEL - Railway Construction, S.A.
Davidson House, Forbury Square
Reading, RG1 3EU
Tel. - (+44) 1189 001440

VENEZUELA

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

