

**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES DOCUMENTS
À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)DÉNOMINATION **Titan Cement International**Forme juridique¹ : **Société anonyme**Adresse: **Rue de la Loi**N°: **23 , boîte 4**Code postal: **1040**Commune: **Etterbeek**Pays: **Belgique**Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de l'entreprise de **Bruxelles, francophone**Adresse Internet² :Adresse e-mail² :

Numéro d'entreprise

0699.936.657DATE **2/07/2021** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.Ce dépôt concerne³ : les COMPTES ANNUELS en **EUROS**⁴ approuvés par l'assemblée générale du **11/05/2023** les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

1/01/2022

au

31/12/2022

l'exercice précédent des comptes annuels du

1/01/2021

au

31/12/2021Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~⁵ identiques à ceux publiés antérieurement.Nombre total de pages déposées: **115**

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

objet: 6.2.1, 6.2.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.3.2, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6, 6.4.2, 6.5.2, 6.12, 6.17, 6.20, 9, 10, 12, 13, 14, 15

Signature
(nom et qualité)**Michael Colakides****Directeur général - Directeur Financier du Groupe**Signature
(nom et qualité)**Grigorios Dikaios****Directeur Financier de la Societe**

1 Le cas échéant, la mention "en liquidation" est ajoutée à la forme juridique.

2 Mention facultative.

3 Cocher les cases ad-hoc.

4 Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

5 Biffer la mention inutile.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE****LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

ARAPOGLOU Efstratios-Georgios

Andrea Zakou & Michail Paridi MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Président du Conseil d'Administration, début: 12/05/2022, fin: 01/01/2023

RIRIS Kyriacos

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi Nicosia, Chypre

Mandat: Vice-président du Conseil d'Administration, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

LYN Grobler

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

ARTEMIS Andreas

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

PAPALEXOPOULOS Dimitrios

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Président du Conseil d'Administration, début: 01/01/2023, fin: 08/05/2025

PAPALEXOPOULOU Alexandra

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

COLAKIDES Michael

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur délégué, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

TSITSIRAGOS Dimitrios

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

CANELLOPOULOS Leonidas

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

ZARKALIS Vassilios

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

ZULFICAR Mona

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/02/2022, fin: 08/05/2025

NATALIA Nicolaidis

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

ANTHOLIS William

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

THEODORA Taoushani

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

HARALAMBOS (Harry) David

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

PANIARAS Loannis (Yianni)

Andrea Zakou & Michail Paridi, MC Building 12, 2404 Egkomi, Nicosia, Chypre

Mandat: Administrateur, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

PWC REVISEURS D'ENTREPRISES SRL 0429.501.944

Culliganlaan 5, 1830 Machelen (Bt.), Belgique

Numéro de membre: B000009

Mandat: Commissaire, début: 12/05/2022, fin: 08/05/2025

Représenté par:

1. DELANOYE Didier

Culliganiaan 5 1830 Machelen (Bt.)

Belgique , Numéro de membre : A02154

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels ~~ont~~ / n'ont pas * été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société**;
- B. L'établissement des comptes annuels **;
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20	3.130.030	4.402.095
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	2.265.965.545	1.680.028.576
Immobilisations incorporelles	6.2	21	34.800	46.400
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	120.318	170.996
Terrains et constructions		22	48.432	67.725
Installations, machines et outillage		23		
Mobilier et matériel roulant		24	71.886	103.271
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26		
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	2.265.810.427	1.679.811.180
Entreprises liées	6.15	280/1	2.265.786.406	1.679.788.406
Participations		280	2.265.786.406	1.679.788.406
Créances		281		
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3		
Participations		282		
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	24.021	22.774
Actions et parts		284		
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	24.021	22.774

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>45.927.965</u>	<u>27.266.524</u>
Créances à plus d'un an		29		
Créances commerciales		290		
Autres créances		291		
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	20.061.366	20.061.366
Stocks		30/36	20.061.366	20.061.366
Approvisionnements		30/31		
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34	20.061.366	20.061.366
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	16.306.225	1.455.758
Créances commerciales		40	2.056.568	1.303.278
Autres créances		41	14.249.657	152.480
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	9.282.324	5.465.414
Actions propres		50	9.282.324	5.465.414
Autres placements		51/53		
Valeurs disponibles		54/58	41.757	138.615
Comptes de régularisation	6.6	490/1	236.293	145.371
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	2.315.023.540	1.711.697.195

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
		10/15	1.923.672.571	1.583.612.657
Apport	6.7.1	10/11	974.668.459	1.174.668.459
Capital		10	959.347.808	1.159.347.808
Capital souscrit		100	959.347.808	1.159.347.808
Capital non appelé ⁶		101		
En dehors du capital		11	15.320.651	15.320.651
Primes d'émission		1100/10	15.320.651	15.320.651
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	191.590.213	162.260.659
Réserves indisponibles		130/1	91.723.412	40.534.007
Réserve légale		130	46.260.267	16.930.712
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312	45.463.145	23.603.295
Soutien financier		1313		
Autres		1319		
Réserves immunisées		132		
Réserves disponibles		133	99.866.801	121.726.652
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	757.413.899	246.683.539
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁷		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
Provisions pour risques et charges		160/5	572.603	578.036
Pensions et obligations similaires		160	319.526	341.321
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges	6.8	164/5	253.077	236.715
Impôts différés		168		

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁷ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>390.778.366</u>	<u>127.506.502</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	339.977.504	63.401.049
Dettes financières		170/4	76.485.000	
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173		
Autres emprunts		174	76.485.000	
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	263.492.504	63.401.049
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	50.691.862	64.008.557
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	690.798	96.838
Dettes financières		43		21.620.000
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439		21.620.000
Dettes commerciales		44	2.489.258	2.407.925
Fournisseurs		440/4	2.489.258	2.407.925
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46		
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	980.637	927.143
Impôts		450/3	157.842	127.943
Rémunérations et charges sociales		454/9	822.795	799.200
Autres dettes		47/48	46.531.169	38.956.651
Comptes de régularisation	6.9	492/3	109.000	96.896
TOTAL DU PASSIF		10/49	2.315.023.540	1.711.697.195

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	4.925.022	3.568.222
Chiffre d'affaires	6.10	70		
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction) (+)/(-)		71		
Production immobilisée		72		
Autres produits d'exploitation	6.10	74	4.925.022	3.568.222
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A		
Coût des ventes et des prestations		60/66A	10.946.175	10.120.739
Approvisionnements et marchandises		60		
Achats		600/8		20.061.366
Stocks: réduction (augmentation) (+)/(-)		609		-20.061.366
Services et biens divers		61	4.909.216	4.032.437
Rémunérations, charges sociales et pensions (+)/(-)	6.10	62	4.291.194	4.073.715
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	1.725.577	1.725.902
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises) (+)/(-)	6.10	631/4		
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	6.10	635/8	-5.433	249.591
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	25.621	39.094
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A		
Bénéfice (Perte) d'exploitation (+)/(-)		9901	-6.021.153	-6.552.517

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	594.975.955	358.261.267
Produits financiers récurrents		75	594.975.955	358.261.267
Produits des immobilisations financières		750	591.975.642	354.742.644
Produits des actifs circulants		751		
Autres produits financiers	6.11	752/9	3.000.313	3.518.623
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		
Charges financières		65/66B	2.362.541	1.373.934
Charges financières récurrentes	6.11	65	2.362.541	1.373.934
Charges des dettes		650	1.476.152	439.858
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	767.174	911.943
Autres charges financières		652/9	119.215	22.133
Charges financières non récurrentes	6.12	66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	586.592.261	350.334.816
Prélèvement sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13 67/77	1.178	773
Impôts		670/3	1.178	773
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	586.591.083	350.334.043
Prélèvement sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	586.591.083	350.334.043

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	833.274.622	338.614.252
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	586.591.083	350.334.043
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	246.683.539	-11.719.791
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2		
sur l'apport		791		
sur les réserves		792		
Affectation aux capitaux propres		691/2	29.329.554	91.930.713
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920	29.329.554	16.930.713
aux autres réserves		6921		75.000.000
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	757.413.899	246.683.539
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	46.531.169	
Rémunération de l'apport		694	46.531.169	
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696		
Autres allocataires		697		

ANNEXE

ETAT DES FRAIS DE CONSTITUTION, D'AUGMENTATION DE CAPITAL OU D'AUGMENTATION DE L'APPORT, FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS ET FRAIS DE RESTRUCTURATION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	20P	xxxxxxxxxxxxxxx	4.402.094
Mutations de l'exercice			
Nouveaux frais engagés	8002	490.000	
Amortissements	8003	1.762.064	
Autres	8004		
		(+)/(-)	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(20)	3.130.030	
Dont			
Frais de constitution, d'augmentation de capital ou d'augmentation de l'apport, frais d'émission d'emprunts et autres frais d'établissement	200/2		
Frais de restructuration	204		

CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

Codes	Exercice	Exercice précédent
8052P	xxxxxxxxxxxxxxx	58.000
8022		
8032		
8042		
8052	58.000	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	11.600
8072	11.600	
8082		
8092		
8102		
8112		
8122	23.200	
211	<u>34.800</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxxx	96.466
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161		
Cessions et désaffectations	8171		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	96.466	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxxx	28.742
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	19.293	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	48.035	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	48.431	

MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	174.375

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8163 3.419

Cessions et désaffectations

8173

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8183

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8193 177.794

Plus-values au terme de l'exercice

8253P xxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Actées

8213

Acquises de tiers

8223

Annulées

8233

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8243

Plus-values au terme de l'exercice

8253

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8323P xxxxxxxxxxxxxxx

71.105

Mutations de l'exercice

Actés

8273 34.803

Repris

8283

Acquis de tiers

8293

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8303

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8313

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8323 105.908

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(24) 71.886

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.679.788.406
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8361	585.998.000	
Cessions et retraits	8371		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8381		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391	2.265.786.406	
Plus-values au terme de l'exercice	8451P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8441		
Plus-values au terme de l'exercice	8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8471		
Reprises	8481		
Acquises de tiers	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8501		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(280)	<u>2.265.786.406</u>	
ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	281P	<u>xxxxxxxxxxxxxxx</u>	
Mutations de l'exercice			
Additions	8581		
Remboursements	8591		
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Différences de change (+)/(-)	8621		
Autres (+)/(-)	8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(281)	<u> </u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8651	<u> </u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393		
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)		
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxxx	22.774
Mutations de l'exercice			
Additions	8583	2.140	
Remboursements	8593	892	
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change (+)/(-)	8623		
Autres (+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	24.022	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8653		

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
Titan Cement Company S.A. Société étrangère 22A Halkidos Street 11143 Athens Grèce ..	Droits de vote	84.632.527	99,99	0,00	31/12/2021	EUR	573.080.000	92.756.000
TITAN GLOBAL FINANCE PLC Pas de forme juridique 12 SHED, KING GEORGE DOCK . HULL HU9 5PR Royaume-Uni	Droits de vote	12.500.000	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	23.278.000	1.870.000
Tithys Holdings limited Pas de forme juridique Andrea Zakou & Michail Paridi , MC building 12 2404 Egkomi Nicosia Chypre	Droits de vote	5.000	100,00	0,00	31/12/2021	EUR	237.687.506	-23.537

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe
 Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé

Actions et parts – Montant non appelé

Métaux précieux et œuvres d'art

Titres à revenu fixe

Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit

Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit

Avec une durée résiduelle ou de préavis

d'un mois au plus

de plus d'un mois à un an au plus

de plus d'un an

Autres placements de trésorerie non repris ci-avant

Codes	Exercice	Exercice précédent
51		
8681		
8682		
8683		
52		
8684		
53		
8686		
8687		
8688		
8689		

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important

Frais d'assurance

Autres frais reportés

Exercice
135.566
100.727

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT**ETAT DU CAPITAL****Capital**

Capital souscrit au terme de l'exercice
Capital souscrit au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXXXXXX	1.159.347.808
(100)	959.347.808	

Modifications au cours de l'exercice

Réduction du capital

Représentation du capital
Catégories d'actions

Actions sans désignation de valeur nominale

Actions nominatives

Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	-200.000.000	
	959.347.808	78.325.475
8702	XXXXXXXXXXXXXX	6.705.555
8703	XXXXXXXXXXXXXX	71.619.920

Capital non libéré

Capital non appelé
Capital appelé, non versé
Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)		XXXXXXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXXXXXX	

Actions propres

Détenues par la société elle-même
Montant du capital détenu
Nombre d'actions correspondantes
Détenues par ses filiales
Montant du capital détenu
Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion
Montant des emprunts convertibles en cours
Montant du capital à souscrire
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre
Suite à l'exercice de droits de souscription
Nombre de droits de souscription en circulation
Montant du capital à souscrire
Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	9.474.330
8722	773.527
8731	31.729.142
8732	2.590.510
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	959.347.808

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

Exercice

EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT DE L'ENTREPRISE À LA DATE DE CLÔTURE DE SES COMPTES

telle qu'elle résulte des déclarations reçues par la société en vertu de l'article 7:225 du Code des sociétés et des associations, l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes ou l'article 5 de l'arrêté royal du 21 août 2008 fixant les règles complémentaires applicables à certains systèmes multilatéraux de négociation.

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			%
	Nature	Nombre de droits de vote		
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
E.D.Y.V.E.M. public company LTD and TCI founders acting in concert Andrea Zakou & Michail Paridi , MC building 12 2404 Egkomi Nicosia Chypre ..	Droits de vote	29.004.392	0	37,03
Paul and Alexandra Canellopoulos Foundation Theorias 12 105 55 Athina Grèce ..	Droits de vote	7.900.039	0	10,09
FMR LLC The Corporation Trust Center, Orange Street 1209, 19801 Delaware Etats-Unis d'Amérique ..	Droits de vote	7.827.422	0	9,99
Titan Cement Company SA Hilkidos Street 22A . Athene Grèce	Droits de vote	2.590.510	0	3,31

PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

VENTILATION DE LA RUBRIQUE 164/5 DU PASSIF SI CELLE-CI REPRÉSENTE UN MONTANT IMPORTANT

Provision pour indemnités de départ du personnel

Exercice
253.077

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF**VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE****Dettes à plus d'un an échéant dans l'année**

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

Codes	Exercice
8801	
8811	
8821	
8831	
8841	
8851	
8861	
8871	
8881	
8891	
8901	690.798
(42)	690.798

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année**Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

8802	76.485.000
8812	
8822	
8832	
8842	
8852	76.485.000
8862	
8872	
8882	
8892	
8902	263.492.504
8912	339.977.504

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir**Dettes ayant plus de 5 ans à courir**

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

8803	
8813	
8823	
8833	
8843	
8853	
8863	
8873	
8883	
8893	
8903	
8913	

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

DETTES GARANTIES (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes salariales et sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges**Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société**

Dettes financières

Emprunts subordonnés

Emprunts obligataires non subordonnés

Dettes de location-financement et dettes assimilées

Etablissements de crédit

Autres emprunts

Dettes commerciales

Fournisseurs

Effets à payer

Acomptes sur commandes

Dettes fiscales, salariales et sociales

Impôts

Rémunérations et charges sociales

Autres dettes

Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Codes	Exercice
8921	
8931	
8941	
8951	
8961	
8971	
8981	
8991	
9001	
9011	
9021	
9051	
9061	
8922	
8932	
8942	
8952	
8962	
8972	
8982	
8992	
9002	
9012	
9022	
9032	
9042	
9052	
9062	

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES**Impôts** (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

Dettes fiscales échues

Dettes fiscales non échues

Dettes fiscales estimées

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 178/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale

Autres dettes salariales et sociales

Codes	Exercice
9072	
9073	156.664
450	1.178
9076	32.960
9077	789.836

N°	0699.936.657
----	--------------

C-cap 6.9

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Honoraires divers

Exercice
109.000

RÉSULTATS D'EXPLOITATION**PRODUITS D'EXPLOITATION****Chiffre d'affaires net**

Ventilation par catégorie d'activité

Ventilation par marché géographique

Autres produits d'exploitation

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics

CHARGES D'EXPLOITATION**Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel**

Nombre total à la date de clôture

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein

Nombre d'heures effectivement prestées

Frais de personnel

Rémunérations et avantages sociaux directs

Cotisations patronales d'assurances sociales

Primes patronales pour assurances extralégales

Autres frais de personnel

Pensions de retraite et de survie

Codes	Exercice	Exercice précédent
740		
9086	2	1
9087	0,8	0,7
9088	1.299	1.218
620	3.169.518	2.954.192
621	676.452	758.649
622		
623	445.224	360.874
624		

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires				
Dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635	-21.795	119.360
Réductions de valeur				
Sur stocks et commandes en cours				
Actées		9110		
Reprises		9111		
Sur créances commerciales				
Actées		9112		
Reprises		9113		
Provisions pour risques et charges				
Constitutions		9115		249.591
Utilisations et reprises		9116	5.433	
Autres charges d'exploitation				
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation		640	1.908	39.094
Autres		641/8	23.713	
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de la société				
Nombre total à la date de clôture		9096		
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein		9097		
Nombre d'heures effectivement prestées		9098		
Frais pour la société		617		

RÉSULTATS FINANCIERS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers			
Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125		
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers			
Différences de change réalisées	754		
Autres			
Différence de change réalisée		151	36
Garantie commissions		3.000.162	3.518.587
CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES			
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	6501	102.184	
Intérêts portés à l'actif	6502		
Réductions de valeur sur actifs circulants			
Actées	6510	767.174	911.943
Reprises	6511		
Autres charges financières			
Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances	653		
Provisions à caractère financier			
Dotations	6560		
Utilisations et reprises	6561		
Ventilation des autres charges financières			
Différences de change réalisées	654		
Ecart de conversion de devises	655		
Autres			
Perte de change réalisée		1.017	1.934
Frais bancaires		118.198	20.200

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés

Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif

Suppléments d'impôts estimés

Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs

Suppléments d'impôts dus ou versés

Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

Codes	Exercice
9134	1.178
9135	
9136	
9137	1.178
9138	
9139	
9140	

Exercice

Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice

Exercice

Sources de latences fiscales

Latences actives

Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs

Latences passives

Ventilation des latences passives

Codes	Exercice
9141	8.110.241
9142	8.110.241
9144	

TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS**Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)

Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel

Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	225.501	3.938.360
9146	552	1.434
9147	468.440	451.990
9148		

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	<u>1.194.163.444</u>
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	1.194.163.444
 GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers

Hypothèques

Valeur comptable des immeubles grevés

Montant de l'inscription

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat

Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

Le montant du prix non payé

Codes	Exercice
91612	
91622	
91632	
91712	
91722	
91812	
91822	
91912	
91922	
92012	
92022	

BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN

ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS

MARCHÉ À TERME

Marchandises achetées (à recevoir)

Marchandises vendues (à livrer)

Devises achetées (à recevoir)

Devises vendues (à livrer)

Codes	Exercice
9213	
9214	
9215	
9216	

ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Exercice

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

Description succincte

Voir ci-dessous

Mesures prises pour en couvrir la charge

Voir ci-dessous

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Méthodes d'estimation

Certaines législations du travail imposent que le versement des indemnités de départ à la retraite soit basé sur le nombre d'années de service à la fffe société par les salariés et sur leur rémunération .Ces indemnités de retraites ne sont pas financées et les passifs découlant de ces obligations sont évalués actuariellement par un cabinet d'actuaire indépendant utilisant la méthode des unités de crédit projetées. La dernière évaluation actuarielle a été entreprise en décembre 2022. Les principales hypothèses actuarielles retenues sont des taux d'actualisation de 3,3% au 31/12/2022 avec une durée moyenne pondérée dans le temps de 7,37 ans, selon le marché condition au 31/12/2022 et future augmentation de salaire de 2,2%

Code	Exercice
9220	253.077

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Exercice

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Visant à aligner les objectifs personnels à long terme des membres exécutifs du Conseil d'Administration, des autres cadres supérieurs ainsi que des cadres d'autres sociétés de Titan Cement Group, avec des intérêts du groupe et de ses actionnaires,

Titan Cement Company S.A. avait adopté depuis 2000 des plans d'options sur actions, tous liés aux performances Group. Tous les plans concernés (2000, 2004, 2007, 2010, 2014 et 2017) avaient été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires

une période de maturité de trois ans. Tous les plans étaient conditionnels à la réalisation d'objectifs spécifiques. Non exécutif les réalisateurs ont n'a jamais participé à ces plans.

Les plans décourageaient les comportements à haut risque des directeurs exécutifs et des cadres supérieurs cadres.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires de la Société du 13 mai 2019 a approuvé, sous réserve

Achèvement de la

Offre publique d'achat, la modification des plans d'options sur actions existants,

notamment pour remplacer les options sur actions sur Titan Ciment Actions de la société S.A. par des options d'achat d'actions de la Société, sans modifier autrement les termes et conditions de des plans.

Par conséquent, deux plans (2014 et 2017) sont actuellement en cours de mise en œuvre par des stock-options sur actions de la Société.

Comme les plans précédents, les plans 2014 et 2017 privilégient la rétention à long terme d'un nombre significatif de

La valeur de l'action fictive est égale à la moyenne des cours de clôture de l'action de la société sur Euronext Brussels au cours des sept derniers jours de bourse du mois de mars de l'année d'attribution.

Actions de la société par les directeurs exécutifs/cadres supérieurs.

Conformément à ce principe, les bénéficiaires des plans sont encouragés à conserver une

valeur raisonnable (correspondant à un pourcentage de leur salaire de base annuel) en actions de la Société, en fonction sur leur niveau hiérarchique;

le non-respect du principe ci-dessus peut être considéré comme un facteur défavorable pour la détermination des subventions futures

Plan d'intéressement à long terme 2020

Le 13 mai 2019, l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Société a approuvé un nouvel intéressement à long terme plan.

Un an après, le 14 mai 2020, l'Assemblée Générale Annuelle de la Société l'a inclus dans la Politique de Rémunération.

Les participants au régime sont les membres exécutifs du conseil d'administration de la Société, les membres exécutifs de la Société, ainsi que des cadres, dans d'autres sociétés de Titan Cement Group.

Les récompenses peuvent également être accordée sélectivement à un nombre limité d'employés qui se démarquent en permanence par leurs performances exceptionnelles et leur fort potentiel d'évolutiondéveloppement.

Aux termes du régime, les participants reçoivent des attributions sans contrepartie sous la forme d'un octroi conditionnel de la

Entreprise partage de l'ombre en avril (ou plus tard) de chaque année. Les attributions n'ont ni dividende ni droit de vote.

Le nombre d'actions fictives attribuées à chaque participant est déterminé par le montant de l'attribution et le valeur de la part d'ombre.

La valeur de l'action fictive est égale au jours de clôture moyen de l'action de la Société sur Euronext Bruxelles au cours de la dernière sept jours de bourse du mois de mars de l'année d'attribution.

La période d'acquisition des attributions est la suivante :

a) 50% à l'issue d'une période de trois ans et

b) 50% à l'issue d'une période de quatre ans

Les prix sont acquis aux dates prévues, à condition que les participants travaillent toujours dans la société ou dans toute autre société employeur du groupe, ou qu'ils occupent toujours un poste de directeur exécutif au sein du conseil d'administration de la société

Régime de rémunération différée 2021

Le 22 mars 2021, le conseil d'administration de TCI a lancé un plan de rémunération différée visant à aligner davantage le intérêts à long terme des cadres supérieurs avec ceux des actionnaires. Le régime offre des primes aux dirigeants admissibles dans sous la forme d'une attribution conditionnelle d'actions fictives TCI.

Les bourses accordées dans le cadre du programme remplacent 20 % du total

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

plan incitatif à long terme (Plan 2020) de chaque participant admissible.
 Le nombre d'actions fictives attribuées à chaque participant est déterminé par le montant de l'attribution et la valeur de la part d'ombre
 La valeur de chaque part fictive est égal à la moyenne des cours de clôture de l'action TCI sur Euronext Brussels lors des sept derniers jours de bourse du mois de mars de l'année année de subvention.
 La période d'acquisition des attributions est à l'issue d'une période de trois ans.

Le gilet de récompenses au des dates désignées, à condition que les participants travaillent encore chez TCI ou dans toute autre société employeur du Groupe, ou siégeant toujours en tant que directeur exécutif au sein du conseil d'administration de TCI.

A l'issue de la période d'acquisition, le nombre final d'actions fictives qui seront acquises dépend de deux critères, qui y contribuent tous deux à parts égales (50%).

Le deux critères sont :

- a) Un KPI de développement durable : un objectif CO2 à 3 ans soutenant la priorité de décarbonation du Groupe ; réduction du net direct Émissions de CO2 de produit cimentaire et
- b) Une comparaison de la performance du Total Shareholder Return (TSR) avec la performance totale moyenne du part d'un Peer Group Index.

Le groupe de pairs qui formule l'indice est le suivant (tel que défini par le Conseil d'administration et pouvant être modifié, si requis) :

- 1) Lafarge-Holcim, 2) Heidelberg, 3) Cemex, 4) Cementir, 5) CRH 6) Buzzi 7) Argos 8) Vicat.

L'acquisition des attributions n'a lieu que si la performance est égale ou supérieure au seuil à la fin de la période de 3 ans période.

En fonction de la performance par rapport à ces critères, l'acquisition peut être augmentée jusqu'à un maximum de 160 % du prix accordé.

Respectivement, si les critères sont partiellement remplis, l'acquisition peut être réduite à 40 % de l'attribution accordée ou à zéro si les critères de performance n'atteignent pas le niveau seuil.

Exercice
319.526

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Au 31/12/21, TCI est garant de 17 facilités de financement liées à ses filiales avec :

Montant total des facilités : EUR 1.194.163.444

Le montant total de la dette en cours : EUR 779.637.084

Exercice
1.194.163.444

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

Exercice

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES			
Immobilisations financières	(280/1)	2.265.786.406	1.679.788.406
Participations	(280)	2.265.786.406	1.679.788.406
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281		
Créances	9291	15.972.189	1.292.538
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	15.972.189	1.292.538
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	76.485.000	23.918.598
A plus d'un an	9361	76.485.000	
A un an au plus	9371		23.918.598
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381	1.194.163.444	1.016.886.888
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société	9391		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421		
Produits des actifs circulants	9431		
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461	1.371.066	439.858
Autres charges financières	9471		
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION

ENTREPRISES ASSOCIÉES

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs

AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253		
9263		
9273		
9283		
9293		
9303		
9313		
9353		
9363		
9373		
9383		
9393		
9403		
9252		
9262		
9272		
9282		
9292		
9302		
9312		
9352		
9362		
9372		

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Néant

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC**LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES****Créances sur les personnes précitées**

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur**Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur****Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable**

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	979.063
9504	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)**Emoluments du (des) commissaire(s)****Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Codes	Exercice
9505	125.756
95061	16.095
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS**INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES SOCIÉTÉS SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

La société établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion*

~~La société n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s)*~~

~~La société et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 1:26 du Code des sociétés et des associations*~~

~~La société ne possède que des sociétés filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable* (article 3:23 du Code des sociétés et des associations)~~

~~La société est elle-même filiale d'une société mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation*~~

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une société de droit belge, numéro d'entreprise de la (des) société(s) mère(s) et indication si cette (ces) société(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation**:

Si la (les) société(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus**:

* Biffer la mention inutile.

** Si les comptes de la société sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit de sociétés dont la société fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT LA SOCIÉTÉ EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Mentions en application de l'article 3:65, §4 et §5 du Code des sociétés et des associations

Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Codes	Exercice
9507	125.756
95071	16.095
95072	
95073	
9509	1.509.208
95091	227.027
95092	36.049
95093	223.350

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

RÈGLES D'ÉVALUATION

Règles d'évaluation

Conformément aux dispositions de l'Arrêté Royal du 28 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations, les règles appliquées par la société en ce qui concerne les inventaires, amortissements, réductions de valeur, provisions pour risques et charges sont mentionnées ci-après et sont adaptées aux caractéristiques propres de la société. Sans autre mention, tous les actifs et passifs sont évalués à leur valeur nominale.

ACTIF

Frais d'établissement

Les frais d'établissement sont évalués à leur valeur d'acquisition. Les frais de constitution et d'augmentation de capital sont amortis par tranches annuelles de vingt pour cent au moins des sommes réellement dépensées.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées sous cette rubrique à leur prix d'acquisition, à leur coût de revient ou à leur valeur d'apport, selon qu'elles auront été acquises de tiers, produites par l'entreprise ou apportées à celle-ci. Ces immobilisations, dont l'utilisation est limitée dans le temps, font l'objet d'amortissements linéaires, pro-rata temporis, selon les taux appropriés aux sous rubriques suivantes :

Sous-rubriques Taux

Installations, machines & outillages 20%

Mobilier 10% - 20%

Matériel roulant 25%

Matériel informatique 33%

Autres immobilisation 10%

Ces immobilisations font l'objet d'amortissements complémentaires ou exceptionnels lorsque, en raison de leur altération ou de modifications des circonstances économiques ou technologiques, leur valeur comptable nette dépasse leur valeur d'utilisation par l'entreprise. Les immobilisations corporelles cédées ou qui ne vont plus être utilisées dans l'activité future de l'entreprise font, le cas échéant, l'objet d'un amortissement exceptionnel pour en aligner l'évaluation sur leur valeur probable de réalisation. Les frais d'acquisition suivent le principal et sont amortis par annuités fixes et ce, selon les mêmes pourcentages que ceux déterminés pour les rubriques mentionnées ci-dessus.

Immobilisations financières

Participations

Sont considérés comme constitutifs d'une participation, les droits sociaux détenus dans d'autres entreprises lorsque cette détention vise, par l'établissement d'un lien durable et spécifique avec ces entreprises, à permettre à l'entreprise d'exercer une influence sur l'orientation de la gestion de ces entreprises. Ces participations sont portées à leur prix d'acquisition ou à leur valeur d'apport. Les frais accessoires relatifs à leur acquisition sont pris intégralement en charge par le compte de résultats de l'exercice au cours duquel ils ont été exposés. Ces immobilisations font l'objet de réductions de valeur en cas de moins value ou de dépréciation durables justifiées par la situation, la rentabilité ou les perspectives de la société dans laquelle la participation, les actions ou parts sont détenues.

Créances et cautionnement en numéraire

Les cautionnements en numéraire (garanties) sont portés sous cette rubrique à leur valeur nominale. Ces créances font l'objet de réductions de valeur, si leur remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis.

Créances à un an au plus

Ces créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis, ou lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à la valeur nominale. En application de cette règle, des réductions de valeur sont enregistrées pour les créances sur clients dont la solvabilité est douteuse, pour les créances contestées, pour celles faisant l'objet de retards anormaux de règlement.

Stocks

Les stocks sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal des affaires, moins les coûts associés à la réalisation de la vente.

Valeurs disponibles

Ces valeurs sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet de réductions de valeur si leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à la valeur nominale. Des réductions de valeur complémentaires sont actées selon les mêmes modalités que celles qui sont fixées pour les placements de trésorerie.

Comptes de régularisation

Les produits acquis et les charges à reporter sont évalués selon le prorata du temps de façon que les comptes de l'exercice reprennent les produits et les charges qui le concernent.

RÈGLES D'ÉVALUATION

PASSIF

Réserves indisponibles

Lorsque la Société acquiert des actions propres, une réserve non disponible pour distribution d'actions propres doit être constituée au prix d'acquisition des actions propres. Les modifications ultérieures de la valeur comptable des actions propres détenues par la Société entraînent une variation égale de la réserve indisponible pour les actions propres. Lorsqu'une filiale de la Société acquiert des actions de la Société, la Société crée une réserve non disponible pour les actions propres au prix d'acquisition de ces actions. Les modifications ultérieures de la valeur comptable de ces actions dans la comptabilité de cette filiale n'affectent pas la réserve distribuable au niveau de la Société.

Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges couvrent des pertes ou charges nettement décrites quant à leur nature, mais qui, à la date de clôture de l'exercice, sont ou probables ou certaines mais indéterminées quant à leur montant. Leur évaluation est faite en fonction des principes de prudence, de sincérité et de bonne foi. Elles sont constituées sur base des méthodes arrêtées par l'organe d'administration de l'entreprise et ne peuvent pas dépendre du résultat de l'exercice.

Dettes à un an au plus

Ces passifs sont reconnus à leur valeur nominale.

Cette rubrique comporte notamment :

- au titre de passifs fiscaux, un montant estimé destiné à couvrir les impôts relatifs au résultat de l'exercice dans la mesure où ces impôts ne sont pas déjà couverts par des versements d'impôts et de précomptes pris en charge par le compte de résultats ou d'autres précomptes à payer
- au titre de passifs salariaux et sociaux, la dette estimée de pécule de vacances, constituée en considération des taux admis par l'Administration des Contributions.

Dettes à plus d'un an

Ces passifs sont reconnus à la valeur nominale.

Comptes de régularisation

Les charges à imputer et les produits à reporter sont évalués comme il a été dit pour la même rubrique à l'actif.

REGLES COMMUNES

Réévaluation d'immobilisations corporelles et financières

Pas de réévaluation d'immobilisations corporelles

Opérations, avoirs et engagements en devises Toute opération libellée en devise est convertie en euro au cours du jour de la réalisation de l'opération. Le paiement de l'opération donne lieu à la comptabilisation d'une éventuelle différence de change sous les charges ou les produits financiers. En clôture d'exercice, créances, placements courants, des valeurs disponibles et/ou des passifs libellés en devises, sont revalorisés en euro au cours en vigueur à la date de clôture. Les pertes liées aux taux de change sont reconnues en charges financières ; les gains liés aux taux de change sont reconnus en produits différés Aucune compensation ne peut être opérée entre des écarts positifs et négatifs de monnaies différentes.

Succursales

Les comptes de la succursale, tenus dans la monnaie du pays où elle est située, sont convertis en euros, lors de leur intégration dans les comptes du siège selon la méthode monétaire/non-monétaire. Les postes non-monétaires sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition, convertie au cours de conversion applicable à la date d'acquisition. Les postes monétaires sont convertis au cours de clôture, sauf s'ils font l'objet d'une opération de couverture spécifique ; dans ce dernier cas, ils sont convertis au cours de l'opération de couverture. Le traitement des écarts de conversion se fait comme il est dit ci-dessus pour les opérations, avoirs et engagements en devises. Les états financiers de la Société, incluent aussi la succursale de Titan Cement International à Chypre.

TEXTE LIBRE

Réduction de capital avec remboursement aux actionnaires L'assemblée extraordinaire des actionnaires du 13 Mai 2019, a décidé de procéder à une réduction de capital, pour un montant de 150.000.000,00 EUR, sans annulation d'actions.

L'assemblée a décidé d'octroyer une délégation de pouvoir au conseil d'administration afin de décider librement de la date de remboursement aux actionnaires de la Société pour un montant de 150.000.000,00 EUR en une ou plusieurs fois. L'assemblée n'impose aucune limite dans le temps à cet égard. Cette réduction de capital a pour but de mettre le capital de la Société en concordance avec les besoins présents et futurs de la Société.

À partir du 14 mai 2020, un montant de € 16.489.573,60 a été fixé pour remboursement aux actionnaires.

À partir du 13 mai 2021, un montant de € 31.201.700 a été fixé pour remboursement aux actionnaires.

À partir du 16 mars 2022, un montant de € 38.956.651 a été fixé pour remboursement aux actionnaires.

L'assemblée générale extraordinaire du 9 mai 2022 a approuvé la réduction du capital de la Société d'un nouveau montant de 200.000.000 euros. Ce passif envers les actionnaires a été comptabilisé dans les autres montants à payer à long terme.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ayant décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'approuver un dividende de

RÈGLES D'ÉVALUATION

0,60 EUR par action soit un total de 46.531.168,80 EUR au 21 mars 2023, ce passif envers les actionnaires a été comptabilisé en autres sommes à payer.

Aucun autre remboursement n'est planifié en 2023.

Annulation d'actions propres

Conformément à la décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 mai 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 22 mars 2021 de annuler 4.122.393 actions propres de la société, représentant environ 5% des droits de vote de la Société. L'annulation a été terminée le 22 juin 2021.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION**Rapport du Conseil d'administration de Titan Cement International SA à l'assemblée générale ordinaire du 11 Mai 2023****Informations générales**

Le Conseil d'administration vous présente les comptes annuels séparés et vous rend compte de sa gestion au cours de l'exercice qui a débuté le 1er janvier 2022 et s'est terminé le 31 décembre 2022.

Structure juridique de Titan Cement International S.A.

Titan Cement International S.A. (« TITAN » ou « la Société ») est une société anonyme de droit belge.

En juillet 2019, Titan Cement International S.A. (TCI) a annoncé le succès de l'offre volontaire d'échange d'actions qui a été soumise le 16 avril 2019 en vue d'acquérir toutes les actions ordinaires et préférentielles émises par TITAN Cement Company S.A. (TITAN S.A.).

Dans le cadre de cette opération, 93% des actions ordinaires de TITAN et 92,36% de ses actions préférentielles ont été présentées. En raison de la réussite de l'offre, TCI est devenue la société mère du Groupe TITAN (TITAN) et ses actions ont été inscrites le 23 juillet 2019 sur Euronext Bruxelles, à la bourse d'Athènes et sur Euronext Paris.

Enfin, le 19 août 2019, la Société a finalisé la procédure de « squeeze out » et acquis 100% des actions ordinaires et préférentielles de TITAN.

Activités principales et nature des opérations de la Société

Les principales activités de la Société sont celles d'une société holding d'investissement active ainsi que l'investissement et la négociation d'actions, y compris, mais sans s'y limiter, toute forme d'actions génératrices de dividendes et d'intérêts, d'obligations, de dépôts, de prêts, de contrats à terme, de produits dérivés et d'autres instruments financiers. La Société propose également des services d'aide à la gestion à ses filiales

Les principales filiales de la Société opèrent dans le secteur de la construction et des matériaux de construction

Informations relatives aux succursales (article 3:6 § 1, 5 du Code belge des sociétés)

En date du 16 novembre 2018, la société a créé un établissement permanent à Chypre (succursale) transférant son siège de direction à Chypre et exploitant un établissement d'affaires au 12 A.Zakou and Michail Paridi str., Egkomi, 2404, Nicosie.

Revue financière**Commentaires sur les comptes statutaires (article 3:6 § 1, 1 du Code belge des sociétés)**

Le bénéfice net pour la période attribuable aux actionnaires de la Société s'est élevé à 586.591.083 euros

Les autres produits d'exploitation de la Société se sont montés à 4.925.022 euros et concernaient principalement des honoraires liés à la fourniture de services d'aide à la gestion à ses filiales.

La Société, également dans le cadre du soutien apporté à ses filiales, a fourni sa garantie d'entreprise afin de faciliter le financement de ses filiales. En lieu et place, la Société a reçu en 2022 des honoraires de ses filiales pour un montant de 3.000.162 euros, lesquels sont comptabilisés dans les autres produits financiers.

La fourniture de services d'aide à la gestion et de garanties d'entreprise à ses filiales a été évaluée conformément aux lignes directrices de l'OCDE en matière de prix de transfert.

La direction a décidé de remonter des dividendes de 591.975.642 euros de ses filiales, qui sont comptabilisés dans les Produits des immobilisations financières.

Les flux de trésorerie générés au cours de la période ont été utilisés pour financer, entre autres, l'augmentation des participations de la Société

En 2022, la Société a augmenté sa participation dans sa filiale à 100% TITHYS HOLDINGS LTD de 585.998.000 euros.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

L'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires du 9 mai 2022 a approuvé la réduction du capital de la Société de 200.000.000 euros, par voie de remboursement en numéraire aux actionnaires. L'Assemblée a accordé au Conseil d'administration le pouvoir de décider, à sa seule discrétion, de la date de remboursement en une ou plusieurs fois sans limitation de durée de l'autorisation ci-dessus. En conséquence les « passifs à long terme » ont été augmentés en conséquence

La direction a décidé de proposer à l'Assemblée générale des Actionnaires du 11 mai 2023 la constitution, à partir des bénéfices non distribués de 2022, des réserves suivantes

- Réserve légale 29.329.554 euros

Les bénéfices non distribués de la Société au 31 décembre 2022 s'élèvent à 757.413.899 euros.

Au 31 décembre 2022, le total des actifs de la Société se montait à 2.315.023.540 euros et l'actif net à 1.923.672.571 euros

Invasion de l'Ukraine par la Russie

Le conflit militaire qui a suivi l'invasion de l'Ukraine par la Russie a engendré des incertitudes géopolitiques ayant des répercussions macroéconomiques. Le monde reste pris en otage par les événements tragiques qui se déroulent en Ukraine et qui engendrent non seulement des souffrances et des pertes humaines, mais aussi des conséquences néfastes pour l'économie mondiale sous la forme de pressions inflationnistes, de perturbations de la chaîne d'approvisionnement et d'incertitudes géopolitiques croissantes. Le Groupe TITAN n'est pas exposé à l'Ukraine, à la Russie ou à d'autres régions touchées. Néanmoins, les tendances du secteur de l'énergie et les implications macroéconomiques plus larges devraient avoir un impact sur les tendances du marché et accroître encore les risques d'inflation.

Séisme en Turquie

Nous sommes dévastés par la tragédie indicible qu'a causé le tremblement de terre survenu dans le sud-est de la Turquie en février 2023. Adoçim Çimento, notre entreprise TITAN en Turquie, bien que n'ayant pas été touchée, a été parmi les premières à lancer une campagne de dons. Des biens de secours, notamment de la nourriture, des vêtements et des appareils de chauffage, ont été expédiés aux habitants de l'une des régions les plus touchées, et ce moins de 48 heures après le tremblement de terre. Nous avons également fourni du carburant et de la nourriture à l'équipe de secours grecque. D'autres initiatives sont déjà prévues, tant au niveau du Groupe que de nos divisions, tandis que nos équipes en Turquie travaillent en étroite collaboration avec les autorités locales afin d'en savoir plus sur la manière dont nous pouvons aider les communautés touchées.

Circonstances susceptibles d'avoir un impact important sur le développement de la société (article 3:6 § 1, 3° du Code belge des sociétés)

Il n'existe aucune circonstance susceptible d'avoir un impact important sur le développement de la société et de ses filiales

Frais de recherche et développement (article 3:6 § 1, 4° du Code belge des sociétés)

Compte tenu de la nature des opérations de la société holding, la Société n'a pas eu de dépenses de recherche et développement au cours de la période commençant le 1er janvier 2022 et s'achevant le 31 décembre 2022.

Instruments financiers (article 3:6 § 1, 8° du Code belge des sociétés) La Société n'utilise pas d'instruments financiers au sens de l'article 3:6 § 1, 8° du Code belge des sociétés. Vous pouvez vous référer aux sections « Gestion des risques » et « Principaux risques encourus par la Société et les filiales de TITAN » pour une description des objectifs et politiques de gestion des risques financiers de la Société et, respectivement, de l'exposition de la Société à différents risques.

Conflit d'intérêts des Administrateurs (Article 7:96 § 1,3, Article 7:97 § 1,7 du Code belge des sociétés)

Vous pouvez vous référer à la Déclaration sur la gouvernance d'entreprise du présent Rapport, §3.6.

Paiements aux autorités

La Société n'a fait aucun paiement au bénéfice de pouvoirs publics autres que ceux requis par la loi

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS****RAPPORT DE GESTION****Bonne gouvernance, transparence et éthique des affaires**

Par le biais d'une gouvernance d'entreprise saine, nous souhaitons faire en sorte que chaque décision de la direction soit fidèle à notre objectif et nos valeurs fondamentales, tienne dûment compte de notre souci de durabilité et soit dans l'intérêt de nos parties prenantes. En identifiant, évaluant et gérant de manière proactive tous nos risques et opportunités potentiellement importants, nous nous assurons d'être prêts à atteindre nos objectifs stratégiques et à faire face aux problèmes susceptibles d'affecter la pérennité de nos activités.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société se compose actuellement de 16 administrateurs. Les membres du Conseil d'administration possèdent des compétences de haut niveau, diverses et complémentaires, ainsi qu'une expérience significative en rapport avec les principaux défis auxquels la Société est confrontée dans son environnement commercial et sur ses principaux marchés. Les membres du Conseil d'administration apportent leur expérience et leurs compétences dans de nombreux domaines, notamment la finance, les investissements internationaux, l'ingénierie, la technologie, la gestion d'entreprise, le développement durable, la planification stratégique, le secteur bancaire, les questions juridiques et réglementaires, l'assurance, l'audit, l'énergie, la politique, le gouvernement et les affaires étrangères, ainsi que leur vision plus large de la société et du monde.

Le rôle du Conseil d'administration

Organe collégial, notre Conseil d'administration s'efforce de favoriser une création de valeur durable en fixant la stratégie de la Société, en mettant en place un leadership efficace, responsable et éthique et en contrôlant la performance de la Société. Afin de réaliser efficacement cette création de valeur durable, le Conseil d'administration a développé une approche inclusive qui garde un équilibre entre les intérêts et attentes légitimes des actionnaires et des autres parties prenantes. Le Conseil d'administration nomme la direction exécutive et la conteste de manière constructive le cas échéant.

Comités du Conseil d'administration

Afin de s'acquitter de ses fonctions de manière efficace et efficiente, le Conseil d'administration a institué des comités spécialisés pour analyser des questions spécifiques et prodiguer des conseils appropriés. Sans préjudice de son droit d'instituer d'autres comités, le Conseil d'administration établit¹ les Comités suivants :

- Comité d'audit et des risques
- Comité de rémunération
- Comité de nomination

¹ À compter du 1^{er} février 2023, le Conseil d'administration établit¹ un Comité de stratégie.

Le Conseil d'administration veille à ce que chaque comité présente une composition équilibrée et possède l'indépendance, les compétences, les connaissances, l'expérience et les capacités nécessaires pour remplir efficacement ses missions.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Comité de Direction

Le Comité de Direction est composé du Directeur général de la Société, du Directeur financier de la Société et d'autres membres désignés et révoqués par le Conseil d'administration. Son rôle principal est d'assister le Directeur général dans la gestion quotidienne de la Société.

Comité Exécutif du Groupe

Le Comité Exécutif du Groupe est composé des membres suivants :

- Marcel-Constantin Cobuz, Président¹
- Alexandra Papalexopoulou, Vice-présidente
- Michael Colakides, Directeur général et directeur financier du Groupe
- Leonidas Canellopoulos, Directeur du développement durable du Groupe (Chief Sustainability Officer)
- Michael Chivers, Directeur des ressources humaines du Groupe
- Antonios Kyrkos, Directeur de la transformation et de la planification stratégique du Groupe
- Ioannis Paniaras, Directeur exécutif du Groupe pour l'Europe et le développement durable
- Christos Panagopoulos, Directeur de la Méditerranée orientale
- Fokion Tasoulas, Directeur de l'innovation et de la technologie du Groupe
- Vassilios Zarkalis, Directeur de l'exploitation du Groupe, Président et Directeur Général de Titan America LLC

¹ Marcel-Constantin Cobuz a été nommé membre du Comité Exécutif du Groupe le 1^{er} juillet 2022 et a succédé à Dimitrios Papalexopoulos au poste de président du Comité Exécutif du Groupe le 15 octobre 2022.

Le rôle du Comité Exécutif du Groupe consiste à faciliter la coopération et la supervision des filiales du Groupe, la supervision des opérations du Groupe et le suivi des performances de gestion du Groupe, et à garantir la mise en œuvre des décisions et l'imputabilité qui s'y rapporte.

Conseil d'administration de Titan Cement International S.A.¹ :

Efstratios-Georgios Arapoglou	Président du Conseil d'administration ² Président du Comité de nomination	Administratrice indépendante
Kyriacos Riris	Vice-président du Conseil d'administration Président du Comité d'audit et des risques	Administratrice indépendante
Michael Colakides	Directeur général et Directeur financier du Groupe	Administrateur exécutif
William-John Antholis	Membre du Comité de rémunération	Administratrice indépendante
Andreas Artemis	Membre du Comité de nomination	Administratrice indépendante
Leonidas Canellopoulos	Directeur du développement durable	Administrateur exécutif
Haralambos David	Membre du Comité de rémunération	Administratrice indépendante
Lyn-Mary Grobler	Membre du Comité de nomination	Administratrice indépendante
Natalia Nikolaidi <i>(depuis le 12 mai 2022)</i>	Membre du Comité d'audit et des risques	Administratrice indépendante
Ioannis Paniaras	Directeur exécutif du Groupe pour l'Europe et le développement durable	Administrateur exécutif
Dimitrios Papalexopoulos	Président du Comité Exécutif du Groupe ³	Administrateur exécutif
Alexandra Papalexopoulou	Vice-présidente du Comité Exécutif du Groupe	Administratrice exécutif

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

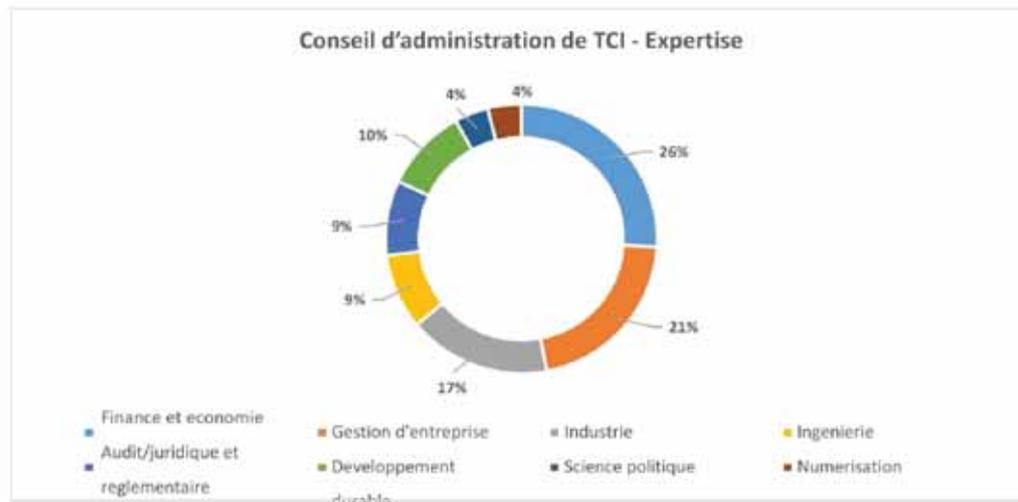
RAPPORT DE GESTION

Theodora Taoushani <i>(depuis le 12 mai 2022)</i>	Membre du Comité de nomination	Administratrice indépendante
Dimitris Tsitsiragos	Membre du Comité d'audit et des risques	Administrateur indépendante
Vasilios Zarkalis	Directeur de l'exploitation Président et Directeur général de Titan America LLC	Administrateur exécutif
Mona Zulficar	Présidente du Comité de rémunération	Administratrice indépendante

¹ Stylianos Triantafyllides a été Administrateur indépendant et membre du Comité de rémunération jusqu'au 12 mai 2022.

² Efstratios-Georgios Arapoglou a démissionné de son poste à compter du 1^{er} janvier 2023.

³ Dimitrios Papalexopoulos a été Président du Comité Exécutif du Groupe jusqu'au 15 octobre 2022 et a été nommé Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2023, succédant Efstratios-Georgios Arapoglou.



10 Administrateurs sur 16 sont indépendants, non exécutifs	5 nationalités différentes représentées au Conseil d'administration (États-Unis, Égypte, Royaume-Uni, Chypre, Grèce)	98,53% de participation au Conseil d'administration
Représentation féminine de 1/3 au sein du Conseil d'administration		

Gouvernance en matière de durabilité

La durabilité est fermement ancrée dans notre stratégie par l'examen régulier de tous les enjeux matériels pour l'entreprise et pour nos parties prenantes, la définition de mesures et d'objectifs adéquats et l'adhésion aux politiques environnementales, sociales et de gouvernance.

Nos deux organes de gouvernance, le Conseil d'administration et le Comité Exécutif du Groupe, supervisent la mise en œuvre de notre stratégie et de nos impératifs de développement durable et reflètent la culture de bonne gouvernance, de transparence et d'éthique des affaires commune à l'ensemble du Groupe.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

ComEx du développement durable

Président : Président du Comité Exécutif du Groupe

Convoqué par : Responsable du développement durable

Le Comité Exécutif du Groupe, considérant que la priorité absolue que représente la durabilité pour la Société, a mis en place un Comité de développement durable ComEx composé d'Administrateurs exécutifs de la Société, du Directeur de la performance ESG du Groupe et d'autres cadres supérieurs du Groupe en fonction de l'ordre du jour. Le Comité exécutif du développement durable de TITAN est convoqué par le Directeur du développement durable afin de surveiller les performances et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité définie par le Conseil d'administration.

Il a notamment pour rôle :

- de superviser et de contrôler la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de la Société,
- de contrôler les performances par rapport aux objectifs ESG et
- de décider des mesures correctives à prendre, de réexaminer et de réviser les domaines prioritaires et de fixer des objectifs appropriés, en révisant de manière dynamique l'évaluation du caractère matériel pour l'entreprise.

Groupe de travail sur le développement durable

Président : Responsable du développement durable

Convoqué par : Directeur de la performance ESG du Groupe

Le Groupe de travail sur le développement durable (SWG) est chargé de soutenir la coordination de l'agenda de développement durable du Groupe et la prise de décision correspondante au niveau du Groupe et des régions. Les principales responsabilités du SWG sont :

- élaborer et présenter des propositions spécifiques liées à l'Agenda de durabilité du Groupe,
- cascader les objectifs en interne à travers les différentes fonctions et divisions,
- coordonner les partenariats de TITAN avec des organisations, réseaux et initiatives internationaux.

Département de la performance ESG du Groupe

Le rôle du Département de la performance ESG du Groupe est de contrôler, coordonner et regrouper les mesures de développement durable entreprises au sein du Groupe, en s'assurant de l'obtention collective des meilleurs résultats possibles par rapport à des critères ESG bien définis. Il s'appuie pour ce faire sur un réseau composé de délégués de liaison ESG issus de chaque division et coordonne la mise en œuvre des engagements en matière de durabilité au niveau régional.

RÉSEAU ESG



**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Conduire nos affaires avec respect, responsabilité et obligation de rendre des comptes

Pour nous assurer de mener nos activités avec respect, responsabilité et imputabilité, nous avons élaboré notre Code de conduite et nos Politiques du Groupe, applicables à toutes les opérations du Groupe. Ces textes couvrent l'ensemble des domaines stratégiques et fournissent des lignes directrices aux employés et aux collaborateurs commerciaux externes pour assurer le respect des règles internes et statutaires applicables. Les politiques du Groupe comprennent, entre autres, la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts, le droit de la concurrence, les sanctions, la santé et la sécurité au travail, l'atténuation des effets sur l'environnement et le climat, la responsabilité sociale de l'entreprise, les droits de l'homme, la dénonciation des abus, la protection des données personnelles, la sécurité de l'information et la politique d'achat. En 2022, nous avons lancé un nouveau Code de conduite du Groupe en ce qui concerne les achats ainsi qu'une nouvelle Politique en matière de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion. Toutes nos politiques sont disponibles sur le site web du Groupe (<https://www.titan-cement.com/about-us/corporate-governance/group-policies/>).

TITAN se félicite de sa solide culture de conformité. En 2022, une attention particulière a été accordée au respect des sanctions mondiales. À cette fin, le système de diligence raisonnable à l'égard des tiers permet l'analyse, l'évaluation et le contrôle renforcé des tiers par l'entreprise, ainsi que l'identification des signaux d'alerte en matière de sanctions, de durabilité et d'autres risques en rapport avec l'intégrité.

En outre, la plateforme EthicsPoint, qui constitue un système uniformisé, anonyme et strictement confidentiel de signalement des incidents de non-conformité, réaffirme l'ouverture et la transparence de TITAN et garantit la bonne gouvernance et l'intégrité. La plateforme, à laquelle tous les employés du Groupe ont librement accès, permet de s'assurer que les incidents sont signalés, examinés et résolus avec un plan de remédiation si nécessaire. Un Comité de surveillance du Groupe constitué de cinq membres, dont le président du Comité d'audit et des risques, supervise l'enquête et le traitement des rapports tout en garantissant la confidentialité des lanceurs d'alerte et l'absence de représailles contre ces derniers.

Pour finir, la sensibilisation et la formation étant considérées comme essentielles, un programme de formation à la conformité réglementaire a été lancé dans l'ensemble du Groupe, avec des formations spécialisées pour certains rôles spécifiques et l'ajout de formations en ligne.

- 4.774 heures de formation à la conformité
- 9 cas signalés via la plateforme EthicsPoint
- Plus de 180 clients actuels et prospects ont été examinés dans le cadre d'un système de diligence raisonnable à l'égard des tiers

En outre, en 2022, TITAN a fait partie des plus de 1000 participants issus de plus de 80 pays qui ont rejoint le programme « Early Adopter » du Pacte mondial des Nations Unies, qui servira à améliorer la communication sur les progrès réalisés en ce qui concerne les dix principes du Pacte.

Introduction de critères ESG dans la rémunération de l'exécutif

TITAN considère que le fait de relier les performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) à la rémunération des dirigeants peut contribuer à tenir ces derniers responsables de la réalisation des objectifs ESG du Groupe, tout en renforçant la supervision de l'agenda de développement durable au niveau du Conseil d'administration.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Notre entreprise s'est engagée à réduire les émissions directes nettes de CO₂ à 500 kg par tonne de produit cimentier d'ici à 2030. Cet objectif est compatible avec l'objectif de limiter le réchauffement planétaire en dessous de 1,5°C par rapport aux niveaux pré-industriels et a été validé par la Science Based Targets Initiative (SBTi). À cette fin, un objectif d'émissions de CO₂ à trois ans conforme à l'objectif de 500 kg de CO₂ par tonne de produit cimentier est repris dans les objectifs de performance du plan de rémunération variable différée pour les membres exécutifs du Conseil et les membres du Comité Exécutif. En outre, l'objectif de décarbonisation est relié au système d'évaluation annuelle des performances et de rémunération des responsables des divisions. Qui plus est, une part de 5% du régime d'incitations à court terme (Short-Term Incentive Scheme, STIP) est liée au taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt.

Gestion des risques

TITAN exerce ses activités dans un paysage géographique, commercial et opérationnel diversifié. Il en résulte une multitude d'expositions potentielles aux risques, notamment des risques stratégiques, financiers, de développement durable (ESG) et opérationnels. Les risques sont classés selon des taxonomies établies et pertinentes par rapport aux activités du Groupe, et sont évalués en termes de probabilité, d'impact et de préparation conformément aux meilleures pratiques du secteur.

Le cadre de gestion des risques de TITAN est présenté ci-dessous.

	Approche de gestion		
	Centrale	Hybride	Par la division
Risques couverts	<p>Risques stratégiques, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perturbations géopolitiques et mondiales - Atténuation du changement climatique et adaptation, <li style="padding-left: 20px;">y compris tarification du carbone - Caractère cyclique du secteur - Conditions du marché - Gestion des talents, diversité et inclusion <p>Risques financiers, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volatilité des devises - Taux d'intérêt - Dépréciation des actifs - Contrepartie 	<p>Risques opérationnels, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité - Risques environnementaux - Corruption/Fraude - Conformité à la réglementation - Gouvernance, transparence et éthique <p>Autres risques opérationnels, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volatilité du coût de l'énergie - Cybersécurité - Perturbation de la chaîne d'approvisionnement - Accès aux matières premières 	<p>La plupart des risques opérationnels/ ESG se produisent au niveau des différentes divisions</p>
Approche de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Comité Exécutif - Comité des investissements - Finance Groupe - Autres fonctions du Groupe (p. ex. Achat, R&I, TI, RH, ESG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisions - Surveillance centrale accrue par rapport à des risques gérés par une division 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion par la division dans le cadre des activités quotidiennes - Intégré aux processus d'entreprise
<p>-----Département d'audit Interne, de risque et de conformité et Comité d'audit et des risques-----></p>			

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

En 2022, le Groupe a poursuivi l'évaluation des risques et des opportunités liés au climat conformément au cadre du TCFD, comme le montre la page 39 du Rapport Annuel Intégré (RAI) 2022 de la Société. L'exercice a porté sur les risques physiques tels que des températures extrêmes, des inondations et le stress hydrique, ainsi que sur les risques liés à la transition, comme la tarification du carbone, les atteintes à la réputation et l'adaptation du portefeuille de produits.

La liste des principaux risques auquel le Groupe est exposé et la carte de leurs probabilités et impacts respectifs sont repris ci-dessous :



Profil d'endettement et de liquidité

La dette nette au 31 décembre 2022 s'élevait à 77 134 041 euros et consistait en une facilité de prêt à long terme prolongée par TITAN GLOBAL FINANCE PLC, filiale de la Société.

La Société a également émis des garanties d'entreprise pour un montant de 1 194 163 444 euros afin de soutenir le financement de ses filiales. Au 31 décembre 2022, l'encours de la dette des filiales garantie par la Société s'élevait à 779 637 084 euros.

En décembre 2022, Standard & Poor's a conservé une perspective inchangée à l'égard du Groupe. Cette agence a accordé à TITAN la notation de crédit « BB » sur la base d'une perspective stable.

Résolutions du Conseil d'administration

- **Rachat d'actions :** Le Groupe a clôturé le programme lancé en octobre 2021 et a lancé deux autres programmes de rachat d'actions en avril et août 2022. Chaque programme était financé à concurrence de 10 millions d'euros et durait au maximum six mois. Au total, en 2022, dans le cadre des programmes de rachat d'actions susmentionnés, le Groupe a procédé au rachat de 1 947 721 actions pour un montant de 23,8 millions d'euros.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS****RAPPORT DE GESTION**

- Dividende proposé : Compte tenu de l'amélioration de la rentabilité en 2022, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle des Actionnaires, qui doit se tenir le 11 mai 2023, une distribution de dividende de 0,60 euro par action.

Informations relatives au marché d'actions

Le TITAN CEMENT GROUP s'engage à maintenir et entretenir des relations de confiance durables avec la communauté des investisseurs en fournissant des informations précises et rapides.

Notation

Après un long historique à la bourse grecque (cotation de « Titan Cement Company S.A. » en 1912) et suite à une offre publique d'échange d'actions réussie en juin 2019, Titan Cement International (« TCI ») est désormais cotée à Euronext Bruxelles (cotation primaire), à Euronext Paris et à la bourse d'Athènes. Le capital social de la société s'élève à 959 347 807,86 euros et est représenté par 78 325 475 actions ordinaires. Les actions de TCI sont reprises dans l'indice FTSE/ATHEX Large Cap et font également partie d'autres indices tels que le BEL Industrials, le BEL Continuous, le BEL ALL Shares, le ATHEX Composite et le ATHEX Select Plus. Comme annoncé fin janvier 2023, les actions de TCI rejoindront également, à partir de la mi-mars 2023, le FTSE Russell Mid Cap (Emerging Europe). Depuis sa création en août 2021, TCI fait également partie de l'indice ATHEX ESG, qui suit les performances financières d'entreprises qui poursuivent des objectifs de durabilité à long terme, un critère qui fait désormais partie des principaux paramètres examinés par les investisseurs institutionnels.

Évolution du cours de l'action

Le cours de l'action TCI a clôturé au 31 décembre 2022 à 12,00 euros sur Euronext et à 12,06 euros sur la bourse d'Athènes, soit une baisse respective de 9,5% et 9,9% en glissement annuel. L'évolution du cours de l'action de TCI a été influencée par le sentiment du marché lié à l'impact de la flambée de divers coûts énergétiques, résultat indirect de la guerre en Ukraine. 2022 a été une année où la plupart des indices boursiers mondiaux ont enregistré une performance négative et TCI a réussi à faire preuve d'une relative résilience parmi les actions du groupe de référence ; l'indice STOXX Europe 600 a chuté de 13%, le BEL Midcap de 12%, l'Europe 600 Basic Materials de 7%, tandis que l'indice ATHEX General progressait de 4%. La capitalisation boursière de TCI s'élève fin 2022 à 0,9 milliard d'euros (contre 1,05 milliard d'euros en 2021).

Cependant, début 2023, l'action de TITAN a connu un renversement de tendance par rapport à l'année précédente, affichant une augmentation de plus de 25% et atteignant des niveaux supérieurs à 15,50 euros fin février 2023.

Liquidité et contrats de tenue de marché

TCI s'associe à des fournisseurs de liquidités et à des teneurs de marché, visant ainsi à accroître la liquidité de ses actions sur Euronext et à la bourse d'Athènes. TCI a signé un contrat de fournisseur de liquidité pour ses actions négociées sur Euronext avec KBC Securities et un contrat de teneur de marché pour ses actions négociées sur la Bourse d'Athènes avec Eurobank Equities et avec Piraeus Securities..

Investisseurs ESG

La performance ESG est précieuse pour les investisseurs et joue un rôle croissant dans la sélection de leur portefeuille. En 2022, TCI a enregistré une fois de plus des progrès significatifs vers ses objectifs ESG à l'horizon 2025 et au-delà, démontrant ainsi son engagement en matière de développement durable et de création de valeur à long terme à travers ses produits et services. Grâce à l'engagement actif des parties prenantes, TCI acquiert une meilleure compréhension des attentes et des besoins, tout en

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

cherchant à obtenir le feedback des agences de notation ESG indépendantes. Plusieurs agences de notation indépendantes ont évalué TCI en 2022, reconnaissant ses performances ESG. TCI a notamment obtenu une note « A » supérieure améliorée sur son action climatique de la part de CDP, étant ainsi confirmé comme un leader en matière de transparence et de performance des entreprises dans le domaine du changement climatique et, pour la deuxième année consécutive, une note de « AA » de MSCI ESG Research.

Des informations détaillées sur les notations ESG de TCI sont disponibles à la section correspondante du RAI 2022 de la Société, page 27.

Actions propres

En 2022, le Groupe a activé deux nouveaux programmes consécutifs de rachat d'actions et a clôturé celui qui avait débuté en octobre 2021.

Au total, fin 2022, 1.947.721 actions ont été rachetées pour un montant de 23,8 millions d'euros. Fin 2022, les actions propres détenues par le Groupe étaient au nombre de 3.364.037 et représentaient 4,29% du total des droits de vote.

Structure actionnariale de TCI

Sur la base des notifications de transparence effectuées par les actionnaires de la Société jusqu'au 31 décembre 2022, les participations déclarées dans la Société sont les suivantes :

1. E.D.Y.V.E.M. Public Company Ltd, Andreas Canellopoulos, Leonidas Canellopoulos, Nello-Panagiotis Canellopoulos, Pavlos Canellopoulos, Takis-Panagiotis Canellopoulos, Trust Neptune, Alexandra Papalexopoulou, Dimitri Papalexopoulos et Eleni Papalexopoulou agissent de concert et détiennent 29.004.392 actions correspondant à 37,03% des droits de vote de la Société ;
2. FMR LLC – Fidelity Institutional Asset Management Trust Company – FIAM LLC et Fidelity Management & Research Company LLC détiennent 7.827.422 actions correspondant à 9,99% des droits de vote de la Société ;
3. La Fondation Paul et Alexandra Canellopoulos détient 7.900.039 actions correspondant à 10,09% des droits de vote de la Société.

La structure de l'actionnariat de la Société et les déclarations de transparence correspondantes sont disponibles sur le site Internet de la Société : <https://ir.titan-cement.com/en/shareholder-center/shareholder-structure>.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1. Déclaration de gouvernance d'entreprise

1.1 Code de gouvernance d'entreprise

1.1.1 Application du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

Titan Cement International S.A. (la Société) est une société anonyme de droit belge. Ses actions sont cotées sur les marchés réglementés d'Euronext Brussels, d'Euronext Paris et de la Bourse d'Athènes.

La société s'engage à respecter les principes de gouvernance les plus élevés, en cherchant à améliorer en permanence ses performances en matière de gouvernance d'entreprise et en promouvant la transparence, le développement durable et la création de valeur à long terme.

La Société applique les principes du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code de GE »), mis à la disposition du public sur le site Internet du Comité belge de gouvernance d'entreprise : <https://corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2020/2020-belgian-code-corporate-governance>.

Le Code de GE est structuré en dix principes qui sont détaillés dans plusieurs dispositions-recommandations. Le principe « se conformer ou expliquer » prévoit que toutes les sociétés belges cotées sont tenues de respecter toutes les dispositions du Code de GE, à moins qu'elles ne fournissent une explication adéquate justifiant le fait qu'elles s'écartent d'une disposition.

Le Conseil d'administration de la Société a adopté une charte de gouvernance d'entreprise (la « Charte de GE »). La Charte de GE décrit les principaux aspects de la structure de gouvernance de la Société, les termes de référence du Conseil d'administration et de ses comités, et le Code de négociation, qui définit les règles applicables aux transactions sur les titres de la Société. La Charte de GE est disponible sur le site Internet de la Société

https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCI_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

1.1.2 Dérogations au Code de GE

La Société se conforme aux dispositions du Code de GE, à l'exception des dispositions auxquelles elle a dérogé pour les raisons expliquées ci-dessous :

- les membres non exécutifs du conseil d'administration ne reçoivent pas une partie de leur rémunération sous forme d'actions de la Société. À ce titre, la Société déroge à la disposition 7.6 du Code de GE. Cette dérogation s'explique par le fait que les intérêts des administrateurs non exécutifs sont actuellement considérés comme suffisamment orientés vers la création de valeur à long terme pour la Société, même si aucune partie de leur rémunération n'est versée sous forme d'actions. Toutefois, la Société envisage de s'aligner sur la disposition 7.6 du Code de GE.
- Aucune disposition concernant le recouvrement des rémunérations variables versées aux dirigeants ou la retenue du paiement des rémunérations variables aux dirigeants ne figure dans les contrats conclus avec le Directeur général et les autres dirigeants. À ce titre, la Société déroge à la disposition 7.12 du Code de GE. Cette dérogation s'explique par le fait que la rémunération variable n'est versée que lorsque les critères fixés à l'avance pour un tel paiement sont remplis. En cas de rupture anticipée, la Société applique la Politique de rémunération (https://ir.titan-cement.com/uploads/general_meetings/2022/agm/agm_2022_remuneration_policy_2022_fr.pdf), telle qu'en vigueur.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1.1.3 Structure de gouvernance

La Société a choisi une structure de gouvernance moniste composée du Conseil d'administration, ayant le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la Société à l'exception des actes que la loi réserve à l'Assemblée générale des actionnaires.

Au moins une fois tous les cinq ans, le Conseil d'administration examine si la structure moniste choisie est toujours appropriée ; dans le cas contraire, il doit proposer une nouvelle structure de gouvernance à l'Assemblée générale des actionnaires.

1.2 Conseil d'administration

1.2.1 Points marquants en 2022

1.2.1.1 Assemblée annuelle des Actionnaires du 12 mai 2022

Nomination d'un nouveau Conseil d'administration pour un mandat de trois ans, prenant fin en 2025.

Augmentation du nombre de femmes siégeant au conseil d'administration, qui passe de trois à cinq, concrétisant ainsi l'engagement pris en 2025 de se conformer aux exigences en matière de diversité des sexes de l'article 7:86 du Code belge des sociétés et associations (le « CSA »).

1.2.1.2 Réunion du Conseil d'administration du 20 juin 2022

Nomination de Dimitrios Papalexopoulos en tant que Président non exécutif du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2023, pour succéder à Efstratios-Georgios Arapoglou.

Nomination de Marcel-Constantin Cobuz en tant que Président du Comité Exécutif du Groupe à compter du 15 octobre 2022, pour succéder à Dimitrios Papalexopoulos.

Constitution d'un nouveau Comité de stratégie au niveau du Conseil d'administration, présidé par Alexandra Papalexopoulou. La mise en place du Comité stratégique et l'approbation de son mandat ont été finalisées début 2023.

1.2.1.3 Réunion du Conseil d'administration du 9 novembre 2022

Nomination de Marcel-Constantin Cobuz en tant que membre exécutif du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2023 pour succéder à Efstratios-Georgios Arapoglou en tant que membre du Conseil d'administration pour la durée restante de son mandat, sous réserve de la confirmation de l'Assemblée générale des actionnaires.

1.2.2 Rôle et compétences du Conseil d'administration

Organe collégial, le Conseil d'administration s'efforce de favoriser une création de valeur durable par la Société en fixant la stratégie de cette dernière, en mettant en place un leadership efficace, responsable et éthique et en contrôlant la performance de la Société.

La Charte de GE définit du Conseil les termes de référence d'administration, y compris son rôle, sa mission, sa composition, sa formation et son évaluation (voir Annexe 1 de la Charte de GE).

1.2.3 CV des Administrateurs

Efstratios-Georgios Arapoglou ¹

Président – Administrateur indépendant

Président du Comité de nomination

Efstratios-Georgios Arapoglou a débuté sa carrière sur les marchés internationaux des capitaux et dans la banque de financement et d'investissement à Londres, avant de gérer, restructurer et conseiller des institutions financières et des entreprises cotées en bourse, principalement en Europe du Sud-Est et au Moyen-Orient.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Ses dernières missions exécutives incluent notamment : directeur général et responsable mondial du secteur des banques et des valeurs mobilières pour Citigroup ; président et directeur général (CEO) de la Banque nationale de Grèce ; directeur général (CEO) des services bancaires commerciaux chez EFG - Hermes Holding SAE.

Il possède une vaste expérience des conseils d'administration et occupe les postes non exécutifs suivants au sein de divers conseils d'administration : Président du Groupe Bank of Cyprus (coté à la LSE), président de Tsakos Energy Navigation (TEN) Ltd (cotée à la NYSE) et membre du conseil d'administration de EFG-Hermes Holding SAE (cotée à la Bourse du Caire et la LSE).

Il est diplômé en mathématiques, en ingénierie et en gestion d'université a travaillé principalement s grecques et britanniques.

¹ À compter du 1^{er} janvier 2023, Efstratios-Georgios Arapoglou a démissionné de son poste au sein du Conseil d'administration de la Société.

Kyriacos Riris

Vice président – Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit et des risques

Kyriacos Riris a fait ses études secondaires à Chypre, avant de poursuivre ses études supérieures et d'obtenir des qualifications professionnelles à l'école polytechnique de Birmingham.

Il a passé ses examens professionnels auprès de l'Association des experts comptables agréés (Association of Certified Chartered Accountants, ACCA) au Royaume-Uni en 1975, et est devenu membre de l'Association des comptables agréés (Association

of Certified Accountants) en 1985. Depuis 1976, a travaillé principalement

en Grèce. Il a fait partie du Comité exécutif de PwC Grèce et est devenu associé en 1984. Ses responsabilités ont inclus celles de directeur associé du département d'audit et du département de consultation/conseil, puis d'associé principal adjoint du territoire.

En 2009, il a été élu président du de consultation/conseil d'administration de PwC en Grèce, fonction qu'il a quittée en 2014.

Avec quelque 40 années de carrière, il a acquis une vaste expérience auprès d'entités nationales et multinationales dans divers secteurs et industries, notamment la fabrication, le transport maritime, le commerce, l'alimentation et les boissons, la construction, les produits pharmaceutiques, les services financiers et les systèmes d'information.

Michael Colakides

Directeur général – Directeur financier du Groupe

Michael Colakides a commencé sa carrière chez Citibank Greece, où il a travaillé quatorze années occupant au fil du temps les fonctions de directeur du groupe des institutions financières (FIG) et de directeur du financement des entreprises et des services bancaires aux entreprises locales (1979– 1993). En 1993, il a été nommé vice-président exécutif de la Banque nationale de Grèce, responsable des activités bancaires pour les entreprises et les particuliers, du réseau de succursales nationales et internationales, et président/membre de comités de direction.

En 1994, il a rejoint TITAN Cement Company S.A., où il a occupé le poste de directeur financier du Groupe et de membre exécutif du Conseil d'administration jusqu'en 2000. Il a dirigé plusieurs acquisitions de sociétés de ciment en Europe du Sud-Est, en Égypte et aux États-Unis.

De 2000 à 2007 il a été vice-président et directeur général de la Piraeus Bank S.A., supervisant les activités bancaires nationales de gros et de détail ainsi que le réseau et les activités internationales du Groupe. En 2007, il a rejoint EFG Eurobank Ergasias S.A., où il a occupé le poste de directeur général

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

adjoint/directeur des risques du Groupe (2007– 2013), chargé de superviser les fonctions de gestion des risques du Groupe en Grèce et à l'étranger.

Il a fait son retour dans le Groupe Titan Cement en janvier 2014, en tant que directeur financier du Groupe mais aussi membre exécutif du Conseil d'administration. Il a également été nommé directeur général de Titan Cement International SA en juillet 2019.

Depuis novembre 2021, il est président non exécutif d'Alpha Bank Cyprus.

Il est titulaire d'une licence en économie de la London School of Economics et d'un MBA de la London Business School.

William-John Antholis

Administrateur indépendante

Membre du Comité de rémunération

William-John Antholis est directeur et PDG du Miller Center, une filiale non partisane de l'Université de Virginie spécialisée dans les bourses d'études présidentielles, la politique publique et l'histoire politique.

Il a été directeur général de la Brookings Institution de 2004 à 2014. Il a également travaillé au sein du gouvernement, notamment au Conseil de sécurité nationale et au Conseil économique national de la Maison Blanche, ainsi qu'au sein du personnel chargé de la planification des politiques et du bureau des affaires économiques du Département d'État américain.

Il a publié deux ouvrages ainsi que des dizaines d'articles, de chapitres de livres et de billets d'opinion sur la politique américaine, la politique étrangère des États-Unis, les organisations internationales, le G8, le changement climatique et le commerce.

Il a obtenu son doctorat en politique à l'Université de Yale (1993) et sa licence en gouvernement et affaires étrangères à l'Université de Virginie (1986).

Andreas Artemis

Administrateur indépendante

Membre du Comité de nomination

Andreas Artemis est membre exécutif du Conseil d'administration du Group de Commercial General Insurance depuis 1985 et son président depuis 2002.

Il est également membre du Conseil d'administration de la Fédération des employeurs et des industriels de Chypre et du Conseil de la Croix-Rouge chypriote.

Il a été membre du Conseil d'administration (2000–2005), vice-président (2005–2012) et président (2012–2013) du Groupe Bank of Cyprus. Il a également siégé au Conseil d'administration de l'Autorité des télécommunications de Chypre (1988–1994) et a été consul général honoraire d'Afrique du Sud à Chypre (1996–2012).

Il a étudié le génie civil au Queen Mary and Imperial College de l'Université de Londres et est titulaire d'une licence (ingénierie) et d'une maîtrise (MSc).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION**Leonidas Canellopoulos**

Administrateur exécutif

Leonidas Canellopoulos est Directeur du développement durable du Groupe TITAN. Il est également en charge des Affaires d'entreprise du Groupe.

Depuis 2012, il a occupé diverses fonctions au sein des fonctions financières et de planification stratégique du Groupe ainsi que le poste de directeur des Opérations ciment du Groupe pour la région grecque, après avoir travaillé pour Separation Technologies LLC.

Il siège aux conseils d'administration de la Fondation pour la recherche économique et industrielle (Foundation for Economic and Industrial Research, IOBE) et de Junior Achievement Greece.

Il est titulaire d'une licence en économie avec mention de l'Université de Harvard et d'un MBA de l'INSEAD, où il a reçu le prix Henry Ford II.

Haralambos David

Administrateur indépendante

Membre du Comité de rémunération

Haralambos David a obtenu son BS au Providence College et a commencé sa carrière comme conseiller en investissement certifié au Crédit Suisse à New York.

Il a ensuite occupé plusieurs postes de direction au sein des sociétés du groupe Leventis au Nigeria, en Grèce et en Irlande.

Il est aujourd'hui président de Frigoglass S.A. et siège aux Conseils d'administration d'A.G Leventis (Nigeria) PLC, de Nigerian Bottling Company Ltd, de Beta Glass (Nigeria) PLC, de Frigoglass Industries (Nigeria) Ltd et de Pikwik (Nigeria) Ltd. (coentreprise formée avec Pick n Pay, Afrique du Sud).

Il est directeur du Conseil d'administration de la Fondation Anastasios G. Leventis, à Chypre, et président du Comité des bourses de préparation olympique de la Fondation.

Il est membre du comité d'acquisition de TATE Modern pour l'Afrique et du Conseil mondial du Studio Museum a Harlem.

Il a siégé aux conseils d'administration d'Alpha Finance, de la société publique grecque d'électricité et de la banque Emporiki (Crédit Agricole).

Lyn-Mary Grobler

Administratrice indépendante

Membre du Comité de nomination

Lyn-Mary Grobler est une cadre expérimentée avec une solide expérience dans les domaines de la technologie et de l'informatique. Elle a été nommée directrice de l'information du groupe (CIO) chez Howden Group Holdings (anciennement Hyperion Insurance Group).

Elle était auparavant vice-présidente et directrice de l'information pour les fonctions d'entreprise chez BP, où elle a dirigé la transformation de l'organisation et du paysage numérique en modifiant durablement les processus, les capacités et la technologie, différents ayant occupé postes dans l'univers de l'informatique et le commerce mondial pendant 16 années.

Elle est également vice-présidente de Bank of Cyprus.

Avant de rejoindre BP, Lyn-Marie Grobler a géré des projets technologiques mondiaux de grande envergure et des stratégies dans le secteur bancaire et la négociation, en étant basée à Londres et en Afrique du Sud.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS****RAPPORT DE GESTION**

Elle est titulaire d'un diplôme national supérieur en systèmes informatiques de l'Université de Durban (Afrique du Sud) et d'un diplôme national en traitement électronique des données de l'Université de la Péninsule du Cap (Afrique du Sud).

Natalia Nikolaidi

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit et des risques

Natalia Nikolaidi apporte au Conseil une combinaison unique de gestion des risques en matière de gouvernance et de questions réglementaires et juridiques. Basée à New York et à Londres au cours de ses 30 ans de carrière, elle a conseillé sur des transactions internationales, des projets et des relations réglementaires de haut niveau.

Elle a travaillé pour Credit Suisse durant 24 ans, notamment en tant que directrice juridique mondiale de la division Banque d'investissement et marchés des capitaux. Elle était auparavant responsable des risques et des contrôles au sein de la division Banque d'investissement. De 1991 à 1996 elle a exercé dans des cabinets privés new-yorkais et s'est spécialisée dans le financement des entreprises.

Elle occupe actuellement les postes non exécutifs suivants : administratrice non exécutive d'Aegean Airlines S.A., où elle préside le comité des rémunérations et des nominations et le comité du développement durable, administratrice non exécutive de Mytilineos S.A., où elle siège au comité du développement durable, et administratrice non exécutive de SMCP S.A., une société cotée française, dans laquelle elle est membre du comité des nominations et des rémunérations.

Natalia est diplômée en économie de la Yale University et a obtenu des diplômes supérieurs en droit (Juris Doctor) et en affaires internationales (Masters) à la Georgetown University, ainsi qu'en droit de l'Union européenne au du Collège d'Europe (Bruges, Belgique).

Ioannis Paniaras

Administrateur exécutif

Ioannis Paniaras a étudié le génie civil à l'Imperial College (licence, maîtrise) et l'administration des entreprises à l'INSEAD (MBA). Il a débuté sa carrière chez Knight Piesold, une société internationale de conseil en exploitation minière et en ingénierie dont le siège est situé à Londres.

Entre 1998 et 2015, il a occupé des postes de direction en Grèce et en Allemagne au sein du Group de S&B Industrial Minerals et, en 2015, au sein de sa nouvelle société mère Imerys. Ses dernières fonctions dans ce groupe ont été vice-président de l'ancienne division S&B et directeur général de S&B Industrial Minerals S.A.

En janvier 2016, il a rejoint la direction du Groupe TITAN, où il dirige, depuis 2020, des activités européennes ainsi que le développement durable du Groupe.

De 2016 à 2021, il a présidé le Conseil des entreprises pour le développement durable de la Fédération hellénique des entreprises (SEV).

Il siège depuis 2022 au conseil d'administration de Quest Holdings S.A. en tant qu'administrateur non exécutif indépendant.

Dimitrios Papalexopoulos

Administrateur exécutif ²

Dimitrios Papalexopoulos a débuté sa carrière comme consultant pour McKinsey & Company Inc. aux États-Unis et en Allemagne.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Il a rejoint Titan Cement Company S.A. en 1989, et a occupé le poste de directeur général du Groupe entre 1996 et 2019. De 2019 à 2022, il a été Président du Comité Exécutif du Groupe de Titan Cement International S.A.

Il est président du Conseil de la Fédération hellénique des entreprises (SEV), vice-président de la Table ronde européenne de l'industrie (European Round Table for Industry, ERT) et préside le comité de l'ERT sur la transition énergétique et le changement climatique. Il siège également au Conseil d'administration de la Fondation pour la recherche économique et industrielle (Foundation for Economic and Industrial Research, IOBE), de la Fondation hellénique pour la politique européenne et étrangère (Hellenic Foundation for European and Foreign Policy, ELIAMEP) et d'Endeavor Greece.

Il est titulaire d'un MSc en génie électrique de l'École polytechnique fédérale Suisse (ETHZ) et d'un MBA de la Harvard Business School.

² Depuis le 1^{er} janvier 2023, Dimitrios Papalexopoulos est le Président non exécutif du Conseil d'administration de la Société.

Alexandra Papalexopoulou

Administratrice exécutive

Alexandra Papalexopoulou est la vice-présidente du Comité exécutif du Groupe et supervise directement la stratégie, le développement commercial, les affaires commerciales et juridiques du Groupe, ainsi que les opérations du Groupe en Méditerranée orientale.

Elle a commencé sa carrière comme analyste pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) puis comme associée au cabinet de conseil Booz, Allen & Hamilton à Paris dans les années 1990.

Entrée dans le Groupe TITAN en 1992, elle a débuté dans les opérations commerciales, avant de s'orienter vers le développement commercial puis de prendre la tête de la planification stratégique.

Elle est administratrice non exécutive indépendante d'Aegan Group et de Coca-Cola HBC, une société du FTSE 100. Elle est également membre du Conseil d'administration et trésorière de la Fondation Paul & Alexandra Canellopoulos et siège au Conseil d'administration de l'INSEAD Business School.

Elle est titulaire d'une licence en économie du Swarthmore College, aux États-Unis, et d'un MBA de l'INSEAD, en France.

Theodora Taoushani

Administratrice indépendante

Membre du Comité de nomination

Theodora Taoushani est avocate, membre du barreau de Chypre et associée du cabinet Lellos P. Demetriades Law Office LLC. Elle est spécialisée dans les questions de droit des sociétés et de droit commercial, de financement des entreprises et de droit des assurances.

Elle a débuté sa carrière en Grèce dans le secteur des assurances et, à son retour à Chypre, a été employée par le Groupe Laiki de 1987 à 2007, occupant divers postes au sein de Laiki Insurance (aujourd'hui CNP), puis en tant que responsable du département des services juridiques du groupe, chargée de superviser la fonction juridique du groupe.

Elle est depuis 2014 administratrice exécutive au sein du Conseil d'administration du cabinet d'avocats Lellos Demetriades. Elle siège également aux conseils d'administration des sociétés suivants en tant qu'administratrice non exécutive : TDE (Overseas) Ltd (nommée en 2016), Yellow Dot Ltd (nommée en 2016) and Interchange Group (nommée en 2014).

Theodora est titulaire d'un BA (Hons, 1980) de l'Université Keele et d'une maîtrise en droit – (LLM 1981) de la London School of Economics.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Elle est souvent invitée à prendre la parole lors de conférences sur la lutte contre le blanchiment d'argent et assure également la liaison du bureau avec le réseau d'avocats européens ADVOC.

Dimitris Tsitsiragos

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et des risques

Dimitris Tsitsiragos compte plus de 30 années d'expérience internationale dans le domaine de la finance des marchés émergents, dans un vaste éventail d'industries, de secteurs et de produits.

Il a commencé sa carrière en 1985 à New York en tant qu'évaluateur d'obligations d'entreprises chez Interactive Data Services, Inc (ancienne filiale de Chase Manhattan Corporation). En 1989, il a rejoint la Société financière internationale (SFI), membre du groupe de la Banque mondiale, en tant qu'analyste et l'a quittée en 2017 en tant que vice-président, dirigeant les opérations commerciales mondiales de la SFI et les relations des parties prenantes avec un réseau mondial de gouvernements, d'établissements financiers et de clients du secteur privé. Il a également présidé le comité du crédit aux entreprises de la SFI. Au cours de sa carrière évolutive au sein de la société, il a occupé les postes suivants : Vice-président pour l'Europe, l'Asie centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (EMENA) (2011–2014) basé à Istanbul ; Directeur pour la zone Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe du Sud (MENA) (2010–2011) basé au Caire ; Directeur du département des Services et de la Production Mondiale (2004–2010) ; Directeur pour l'Asie du Sud (2002–2004) basé à New Delhi ; Responsable des nouveaux investissements, Europe centrale et orientale (2001–2002) ; Responsable du pétrole et du gaz (2000–2001) et a occupé de nombreux postes dans le secteur d'investissement dans la même unité (1989–2001).

De 2018 à 2022, il a été Conseiller senior pour les marchés émergents au sein de Pacific Investment Management Company (PIMCO). Il siège également actuellement au Conseil d'administration d'Alpha Bank (Grèce) en tant qu'administrateur indépendant.

Il est titulaire d'un MBA de l'Université George Washington et d'une licence en économie de l'Université Rutgers. Il a également suivi le programme de développement des cadres du Groupe Banque mondiale à la Harvard Business School.

Vassilios Zarkalis

Administrateur exécutif

Vassilios Zarkalis, outre ses responsabilités en tant que président et directeur général de Titan America LLC et président de Separation Technologies (STET) depuis 2014, assume la fonction plus large de directeur de l'exploitation du Groupe et supervise la joint venture Apodi au Brésil.

Il est un dirigeant d'entreprise avec une carrière internationale, ayant dirigé diverses équipes mondiales sur tous les continents tout en étant principalement situé aux États-Unis et en Suisse. Il a consacré 19 ans à la société Dow Chemical, où il a commencé par occuper des postes commerciaux, en acquérant une vaste expérience grâce à une succession rapide de responsabilités dans le domaine du marketing international et de la gestion de produits, aboutissant à l'exercice des fonctions de direction de divisions mondiales. Il a notamment été vice-président de Dow Automotive, responsable des fusions et acquisitions pour DuPont-Dow Elastomers, directeur commercial mondial pour Dow Specialty Plastics & Elastomers et directeur commercial mondial pour Dow Synthetic Latex.

Il a rejoint TITAN en 2008 en tant que directeur exécutif du Groupe pour le développement commercial et la planification stratégique. En 2010, il est devenu le directeur financier du Groupe TITAN, poste qu'il a conservé jusqu'en 2014 avant d'occuper son poste actuel à la tête de TITAN America.

Il est titulaire d'une licence en génie chimique de l'Université technique nationale d'Athènes et d'une maîtrise de l'Université d'État de Pennsylvanie. Il a suivi des programmes avancés de leadership, de gestion d'entreprise et de marketing industriel à l'INSEAD, à l'IMD et à Michigan Ross.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Mona Zulficar

Administratrice indépendante

Présidente du Comité de rémunération

Mona Zulficar est l'une des associées fondatrices de Zulficar & Partners Law Firm, un cabinet d'avocats spécialisé, qui est devenu l'un des mieux classés en Égypte depuis sa création en juin 2009. Elle était auparavant associée principale du cabinet d'avocats Shalakany, dont elle a présidé le comité exécutif pendant de nombreuses années.

Elle est reconnue dans les cercles juridiques locaux et internationaux comme une pionnière et l'une des plus éminentes avocates en Égypte dans les domaines

des entreprises, des banques et du financement de projets. Spécialiste des fusions et acquisitions et des transactions sur les marchés de capitaux, elle a dirigé, au cours des trois dernières décennies,

les négociations de plusieurs des transactions les plus ambitieuses et les plus complexes menées à bien en Égypte et au Moyen - Orient . En tant qu'ancienne membre du Conseil d'administration de la Banque centrale d'Égypte et en tant que membre éminent des comités de rédaction nationaux, elle a également joué un rôle déterminant dans la modernisation et la réforme des lois et réglementations économiques et bancaires. Elle est également une célèbre militante des droits de l'homme , reconnue au niveau local et international, et a lancé plusieurs campagnes couronnées de succès en faveur d'une nouvelle législation, notamment sur les droits des femmes, la liberté d'opinion et les tribunaux de la famille.

Elle a été vice-présidente du Comité constitutionnel des 50 et a joué un rôle clé dans la rédaction de la Constitution égyptienne de 2014. Elle a également siégé au Conseil national des droits de l'homme de 2004 à 2012 et de 2013 à septembre 2021. Elle est présidente non exécutive d'EFG Hermes depuis 2008. En 2015, elle a été élue présidente de la Fédération égyptienne de la microfinance et a présidé plusieurs ONG actives dans le domaine du développement social et de la microfinance pour les femmes en situation de pauvreté. Au niveau international, elle a été membre élu du Comité consultatif international du Conseil des Droits de l'Homme des Nations Unies pendant deux mandats, qui se sont terminés en 2011.

Elle est titulaire d'une licence en économie et en sciences politiques de l'Université du Caire et d'une maîtrise de l'université de Mansoura ainsi que d'un doctorat honorifique en droit de l'Université de Zurich.

1.2.4 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration se composait de seize (16) administrateurs :

Dix (10) des seize (16) administrateurs, à savoir William-John Antholis, Efstratios-Georgios Arapoglou, Andreas Artemis, Haralambos David, Lyn-Mary Grobler, Natalia Nikolaidi, Kyriakos Riris, Theodora Taoushani, Dimitris Tsitsiragos and Mona Zulficar, remplissaient, lors de leur nomination, les critères d'indépendance prévus à l'article 7.87 du CSA ainsi que ceux de la disposition 3.5 du Code de GE.

Six (6) des seize (16) administrateurs, à savoir Leonidas Canelopoulos, Michael Colakides, Ioannis Paniaras, Dimitrios Papalexopoulos, Alexandra Papalexopoulou et Vassilios Zarkalis, sont des administrateurs exécutifs.

Cinq (5) des seize (16) administrateurs sont des femmes.

Les administrateurs représentent cinq (5) nationalités différentes (américaine, égyptienne, britannique, chypriote et grecque).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022

Nom	Fonction	Date de début du premier mandat	Date de début du mandat en cours	Date de fin du mandat en cours
Efstratios-Georgios Arapoglou	Président, Administrateur non exécutif indépendant ¹	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025 ¹
Kyriacos Riris	Vice-président, Administrateur non exécutif indépendant	Octobre 2018	Mai 2022	Mai 2025
Michael Colakides	Directeur général	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
William-John Antholis	Administrateur non exécutif indépendant	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Andreas Artemis	Administrateur non exécutif indépendant	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Leonidas Canelopoulos	Administratrice exécutive	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Haralambos David	Administrateur non exécutif indépendant	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Lyn-Mary Grobler	Administratrice non exécutive indépendante	Décembre 2021	Mai 2022	Mai 2025
Natalia Nikolaidi	Administratrice non exécutive indépendante	Mai 2022	Mai 2022	Mai 2025
Ioannis Paniaras	Administratrice exécutive	Mai 2021	Mai 2022	Mai 2025
Dimitrios Papalexopoulos	Administrateur exécutif ²	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Alexandra Papalexopoulou	Administratrice exécutive	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Theodora Taoushani	Administratrice non exécutive indépendante	Mai 2022	Mai 2022	Mai 2025
Dimitris Tsitsiragos	Administrateur non exécutif indépendant	Mars 2020	Mai 2022	Mai 2025
Vassilios Zarkalis	Administrateur exécutif	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025
Mona Zulficar	Administratrice non exécutive indépendante	Juillet 2019	Mai 2022	Mai 2025

¹ Efstratios-Georgios Arapoglou a démissionné de son poste à compter du 1^{er} janvier 2023.

² Dimitrios Papalexopoulos a été nommé Président non exécutif du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2023.

1.2.5 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Au cours de l'année 2022, le Conseil d'administration a tenu huit (8) réunions programmées les 18 janvier, 16 mars, 7 avril, 11 mai, 12 mai, 20 juin, 27 juillet et 9 novembre 2022.

Les membres non exécutifs du Conseil d'administration, conformément à la disposition 3.11 du Code de GE, ont tenu une réunion le 9 novembre 2022, en l'absence du directeur général et des autres administrateurs exécutifs, à laquelle ont participé 100% des membres concernés.

En 2022, le taux moyen de présence des membres du Conseil d'administration pour toutes les réunions de ce dernier et celles de ses comités s'est établi respectivement à 98,53% et 100%.

Les taux de présence des différents administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités tenues en 2022 ont été les suivants :

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Présence individuelle des administrateurs

Administrateur	Réunions du Conseil d'administration	Taux de présence individuel aux réunions du Conseil d'administration (%)	Réunions des administrateurs non exécutifs	Réunions du Comité d'audit et des risques	Réunions du Comité de rémunération	Réunions du Comité de nomination	Taux de présence individuel aux réunions des Comités (%)
Efstratios-Georgios Arapoglou	8/8	100%	1/1	-	-	3/3	100%
Kyriacos Riris	8/8	100%	1/1	7/7	-	-	100%
Michael Colakides	8/8	100%	-	-	-	-	-
William-John Antholis	8/8	100%	1/1	-	3/3	-	100%
Andreas Artemis	8/8	100%	1/1	-	-	3/3	100%
Leonidas Canellopoulos	8/8	100%	-	-	-	-	-
Haralambos David ¹	7/8	87,5%	1/1	5/5	2/2	-	100%
Lyn-Mary Grobler	8/8	100%	1/1	-	-	3/3	100%
Natalia Nikolaidi ²	4/4	100%	1/1	2/2	-	-	100%
Ioannis Paniaras	8/8	100%	-	-	-	-	-
Dimitrios Papalexopoulos	8/8	100%	-	-	-	-	-
Alexandra Papalexopoulou	8/8	100%	-	-	-	-	-
Theodora Taoushani ³	4/4	100%	1/1	-	-	2/2	100%
Stylianos Triantafyllides ⁴	4/4	100%	1/1	-	1/1	-	100%
Dimitris Tsitsiragos	8/8	100%	1/1	7/7	-	-	100%
Vassilios Zarkalis	8/8	100%	-	-	-	-	-
Mona Zulficar	7/8	87,5%	1/1	-	3/3	-	100%

¹ Haralambos David était membre du Comité d'audit et des risques jusqu'au 12 mai 2022. Le 12 mai 2022 le Conseil d'administration l'a nommé membre du Comité de rémunération.

² Le 12 mai 2022, Natalia Nikolaidi a été nommée membre non exécutif indépendant du Conseil d'administration par l'Assemblée annuelle des actionnaires et membre du Comité d'audit et des risques par le Conseil d'administration. Elle a dès lors participé à toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité d'audit et des risques qui se sont tenues après sa nomination.

³ Le 12 mai 2022, Theodora Taoushani a été nommée membre non exécutif indépendant du Conseil d'administration par l'Assemblée annuelle des actionnaires et membre du Comité de nomination par le Conseil d'administration. Elle a dès lors participé à toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité de nomination qui se sont tenues après sa nomination.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

⁴ Stylianos Triantafyllides était membre du Conseil d'administration et du Comité de rémunération jusqu'à l'Assemblée annuelle des actionnaires du 12 mai 2022. Il a dès lors participé à toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité de rémunération qui se sont tenues avant la fin de son mandat.

1.2.6 Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son mandat (voir Annexe 1, paragraphe 5.3 de la Charte de GE), le Conseil d'administration évalue au moins tous les trois ans ses propres performances et son interaction avec la direction générale, ainsi que sa taille, sa composition, son fonctionnement et celui de ses comités. L'évaluation est réalisée dans le cadre d'un processus formel, avec ou sans intervention extérieure.

En décembre 2020, le Conseil d'administration a décidé de procéder à une évaluation formelle sans intervention externe. Les membres du Conseil d'administration ont reçu un questionnaire, sous la forme d'un lien vers un sondage comprenant 33 questions et garantissant l'anonymat de chaque participant. Les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration ont été présentés et discutés lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 janvier 2021.

Le Conseil d'administration procédera à une nouvelle évaluation en 2023.

Le Comité de nomination, lors de sa réunion du 1^{er} avril 2022, étant donné que le mandat des membres du Conseil d'administration prenait fin le 12 mai 2022, a procédé à une évaluation de la participation de chaque membre aux réunions du Conseil d'administration et à celles de ses Comités, de leur engagement et de leur implication constructive dans les discussions et les prises de décision, et de l'adaptation de leur contribution aux circonstances changeantes.

1.2.7 Code de conduite

La Société a élaboré un Code de conduite définissant les attentes à l'égard de la direction et des salariés de la Société en termes de comportement responsable et éthique, qui est inclus dans la Charte de GE (voir Annexe 1 de la Charte de GE – « Mandat du Conseil d'administration »).

Conformément au Code de conduite, les membres du Conseil d'administration sont tenus de respecter les normes d'intégrité les plus strictes et d'agir à tout moment dans le meilleur intérêt de la Société. Ils doivent se consacrer activement à leurs fonctions et être capables de porter un jugement solide, objectif et indépendant dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les membres du Conseil d'administration, tant pendant leur mandat qu'après celui-ci, ne divulgueront à quiconque, de quelque manière que ce soit, d'informations confidentielles relatives aux activités de la Société ou des sociétés dans lesquelles cette dernière a un intérêt, sauf à y être légalement tenus. Aucun membre du Conseil d'administration n'a le droit d'utiliser les informations susmentionnées à son propre avantage.

Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil d'administration s'engage à s'abstenir de développer, directement ou indirectement, des activités ou des actions susceptibles d'entrer en conflit avec les activités de la Société ou de ses filiales.

1.2.8 Politique en matière de transactions – conflits d'intérêts

L'Annexe 2 de la Charte de GE décrit la Politique de la Société en matière de transactions. Les membres du Conseil d'administration sont tenus d'informer ce dernier des conflits d'intérêts dès qu'ils surviennent. Si un administrateur a un intérêt financier direct ou indirect qui entre en conflit avec les intérêts de la

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Société, il ou elle est tenu(e) d'en informer les autres administrateurs avant que le Conseil d'administration ne prenne une décision ; le Conseil d'administration est tenu de mettre en œuvre les procédures prévues aux articles 7.96 et 7.97 du (CSA).

En vertu des articles susmentionnés du CSA, les décisions suivantes ont été prises en l'absence d'un ou de plusieurs membres exécutifs du Conseil :

1.2.8.1 Résolution de la réunion du Conseil d'administration tenue le 18 janvier 2022 : rapport du Comité de rémunération

« Plus précisément, Bill Zarkalis avait signé un contrat initial de trois ans lorsqu'il a rejoint Titan America en tant que CEO en 2014, qui comprenait (en plus de toute autre rémunération et de toute autre prime) un paiement différé en espèces de 100 000 euros par an. Ce paiement a été effectué au titre de la période initiale et a ensuite été renouvelé au rythme de chaque renouvellement de contrat. Les contrats ultérieurs stipulaient que le paiement devait être approuvé par le Comité de rémunération et, pour cette raison, le Comité de rémunération s'est réuni le 22 novembre 2021. En cas de renouvellement ou de modification du contrat, les éléments de rémunération seront revus et le Comité de rémunération sera à nouveau consulté.

M. Bill Zarkalis s'est retiré de la réunion en raison d'un conflit d'intérêts, conformément à l'article 7:96. De même, tous les autres administrateurs exécutifs ont quitté la réunion.

Les administrateurs non exécutifs, ayant pris note de la recommandation susmentionnée du Comité de rémunération, ont décidé à l'unanimité et par votes séparés d'approuver le paiement différé annuel susmentionné de 100 000 euros à M. Bill Zarkalis, dans la mesure où ce paiement sert les intérêts de la Société et aligne les intérêts de la direction exécutive sur ceux des actionnaires ».

1.2.8.2 Résolution de la réunion du Conseil d'administration tenue le 16 mars 2022 : rapport du Comité de rémunération

« Les membres exécutifs du Conseil d'administration, Michael Colakides, Leonidas Canellopoulos, Yanni Paniaras, Alexandra Papalexopoulou, Dimitri Papalexopoulos et Bill Zarkalis ont déclaré se trouver en situation de possible conflit d'intérêts, conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations (CSA), concernant les points 1, 3 et 4 et se sont retirés de la réunion. Le conflit d'intérêts tient au fait que les membres exécutifs du Conseil d'administration sont destinataires des versements de rémunération variable pour 2021, des attributions au titre du régime d'incitations à long terme qui seront accordées en 2022 et de la mise en œuvre du Plan de rémunération différée. En conséquence, tous les membres exécutifs ont quitté la réunion. [...]

Les membres non exécutifs du Conseil d'administration, ayant pris note des recommandations susmentionnées du Comité de rémunération, ont décidé à l'unanimité et par des votes séparés, que les propositions de rémunération servent les intérêts de la Société et alignent les intérêts de la direction exécutive sur ceux des actionnaires. Pour cette raison, les membres non exécutifs du Conseil d'administration ont décidé à l'unanimité et par votes séparés ce qui suit concernant les membres exécutifs du Conseil d'administration, les membres du Comité de Direction, les membres du Comité Exécutif du Groupe et la Directrice du département d'audit interne, de risque et de conformité du Groupe :

1. Approuver les versements de rémunération variable (bonus) pour 2021, en notant que les paiements de rémunération variable concernés, qui s'élèvent au total à 2 893 661 euros, sont versés conformément aux dispositions de la Politique de rémunération et après l'évaluation de la performance de chaque administrateur exécutif et la réalisation des objectifs individuels et collectifs prévus dans la Politique de rémunération ;

2. Approuver les primes d'incitation à long terme (LTIP) qui seront accordées en 2022, comme recommandé par le Comité de rémunération, en notant que la valeur de ces primes d'incitation à long terme s'élève au total à 2 827 000 euros et qu'elles sont accordées sous réserve de la réalisation des objectifs individuels et collectifs prévus dans la Politique de rémunération ;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

3. Approuver les hausses des salaires pour l'exercice 2022, en notant que la valeur de ces hausses s'élève au total à 199 765 euros et qu'elles sont accordées sous réserve de la réalisation des objectifs individuels et collectifs prévus dans la Politique de rémunération ;

4. Approuver la mise en œuvre du Plan de rémunération différée tel que présenté, en notant que les primes accordées s'élèvent au total à 690 000 euros ; et

5. Approuver le Rapport de rémunération 2021 et le soumettre à l'approbation de l'AGA du 12 mai 2022, et

6. Approuver l'ajustement de la rémunération du Président du Conseil qui s'élève annuellement à 235 000 euros bruts. »

1.2.8.3 Résolution de la réunion du Conseil d'administration tenue le 20 juin 2022 : délibération et décision sur la rémunération des dirigeants

« M. Bill Zarkalis s'est retiré de la réunion en raison d'un possible conflit d'intérêts, conformément à l'article 7:96. De même, tous les autres administrateurs exécutifs ont quitté la réunion.

Suivant la recommandation pertinente du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité et par des votes séparés, de : [...]

(2) remplacer le contrat d'expatrié actuel de M. Bill Zarkalis par un contrat américain, conforme aux pratiques locales et à celles de TCI, sur la base d'un salaire de base annuel brut de 871 760 dollars.

Il est noté qu'une telle modification sert les intérêts de la Société et aligne les intérêts de la direction exécutive sur ceux des actionnaires. »

1.2.8.4 Résolution de la réunion du Conseil d'administration tenue le 9 novembre 2022 : rapport du Comité de rémunération

« Les administrateurs exécutifs du conseil d'administration, à savoir Leonidas Canellopoulos, Michael Colakides, Yanni Paniaras, Dimitri Papalexopoulos, Alexandra Papalexopoulou et Bill Zarkalis, ont déclaré se trouver en situation de possible conflit d'intérêts, conformément à l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations, concernant ce point de l'ordre du jour et se sont dès lors retirés de la réunion. Le conflit d'intérêts tient au fait que M. Dimitri Papalexopoulos et Mme Alexandra Papalexopoulou, administrateurs exécutifs, sont les bénéficiaires des recommandations du Comité de rémunération. [...]

Les membres non exécutifs du Conseil d'administration, ayant pris note des recommandations susmentionnées du Comité de rémunération et à la suite d'une délibération appropriée, ont décidé à l'unanimité et par des votes séparés, que les propositions de rémunération servent les intérêts de la Société et alignent les intérêts de la direction sur ceux des actionnaires. Pour cette raison, les membres non exécutifs du Conseil d'administration ont décidé à l'unanimité et par votes séparés :

(1) d'approuver la modification, avec effet au 1^{er} janvier 2023, de la rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration, qui passe de 250 000 euros à un montant maximal de 850 000 euros, composé d'un maximum de 525 000 euros en espèces et d'un maximum de 325 000 euros en actions, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée annuelle des actionnaires.

(2) de définir et d'approuver le montant et les modalités de paiement de l'indemnité de départ que M. Dimitri Papalexopoulos est en droit de recevoir à la suite de la résiliation au 31 décembre 2022 de son contrat de travail avec la filiale de la société, Titan Cement Company S.A., s'élevant à 180% de son salaire de base annuel et payable à une date à convenir d'un commun accord.

(3) de définir et d'approuver la modification de la rémunération perçue par Mme Alexandra Papalexopoulou dans le cadre de son contrat de travail avec la filiale de la société, Titan Cement Company S.A., qui sera diminuée d'environ 35%, à compter de la date de transition vers ses nouvelles fonctions de présidente du Comité de stratégie, et d'approuver le fait que Mme Alexandra Papalexopoulou, au terme de son contrat de travail, pourra prétendre à une indemnité de départ égale à 180% de son salaire de base annuel, à compter de décembre 2022. »

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1.2.9 Code de négociation

La Société a instauré un Code de négociation, qui énonce les règles régissant les transactions sur les titres de la Société. La base juridique du présent Code de négociation est le règlement (UE) n° 596/2014 sur les abus de marché, ainsi que ses règlements d'application et ses orientations.

Le Code de négociation figure à l'Annexe 9 de la Charte de GE de la Société et s'adresse aux administrateurs, dirigeants et responsables de la Société, ainsi qu'aux administrateurs, dirigeants, responsables et employés du Groupe qui sont en possession d'informations privilégiées (les « Destinataires »).

Le Code de négociation vise à garantir que les Destinataires n'utilisent pas de manière abusive des informations privilégiées, ce qui est interdit par les règles européennes en matière d'abus de marché, et qu'ils ne se mettent pas en situation de suspicion d'utilisation abusive de ces informations privilégiées. Le Code de négociation vise également à garantir que les personnes en possession d'informations privilégiées à un moment donné préservent la confidentialité de ces informations et s'abstiennent de manipuler le marché, directement ou indirectement.

1.3. Composition et fonctionnement des comités du Conseil d'administration

1.3.1 Comité d'audit et des risques

1.3.1.1 Composition

Président : Kyriacos Riris, administrateur indépendant

Membres : Natalia Nikolaidi, administratrice indépendante
Dimitris Tsitsiragos, administrateur indépendant

Avec une carrière de quelque 40 années, le président du Comité d'audit et des risques a accumulé une vaste expérience en matière d'audit et de comptabilité, tandis que les autres membres du Comité d'audit et des risques possèdent une expertise collective sur les activités de la Société.

1.3.1.2 Rôle

Le Comité d'audit et des risques remplit toutes les fonctions prévues à l'article 7.99 du CSA et est chargé de l'élaboration d'un programme d'audit à long terme englobant toutes les activités de la Société, y compris :

suivi du processus d'information financière ;

suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société ;

suivi de l'audit interne et de son efficacité ;

suivi de l'audit statutaire des états financiers annuels et consolidés, y compris tout suivi des questions et recommandations formulées par le vérificateur externe ;

examen et suivi de l'indépendance du vérificateur externe, notamment sur le plan de la fourniture de services supplémentaires à la Société.

1.3.1.3 Activités en 2022

Au cours de l'année 2022, le Comité d'audit et des risques a tenu sept réunions programmées : les 17 janvier, 16 février, 15 mars, 6 avril, 10 mai, 26 juillet et 8 novembre 2022.

Le taux de présence des membres du Comité d'audit et des risques s'est établi à 100% pour toutes les réunions.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

En 2022, les discussions et décisions du Comité d'audit et des risques se sont principalement concentrées sur :

l'examen des états financiers consolidés annuels et semestriels et des résultats trimestriels consolidés de la Société ;

l'examen des comptes annuels et semestriels de la Société ;

l'examen des projets de communiqués de presse à publier, ainsi que du rapport annuel et du rapport semestriel ;

le suivi de la mise en œuvre du plan d'audit interne et l'examen de l'organisation, des ressources et des compétences de l'audit interne ;

l'examen du rapport du Vérificateur externe sur les états financiers annuels consolidés et distincts et la discussion de ses conclusions ;

l'examen du Plan d'audit présenté par le Vérificateur externe ;

l'examen et l'approbation des services autres que d'audit ;

le suivi de la mise en œuvre du programme de conformité et de lutte contre la fraude du Groupe et du statut de cybersécurité du Groupe ;

l'auto-évaluation du Comité d'audit et des risques ;

l'examen des termes de référence du Comité d'audit et des risques.

1.3.2 Vérificateur externe

L'audit des états financiers de la Société a été confié, en vertu de la résolution de l'Assemblée annuelle des actionnaires du 12 mai 2022, à PriceWaterhouseCoopers, Réviseurs d'Entreprises SRL, dont le siège social est situé 1831 Diegem, Culliganlaan 5, Bruxelles, représentée par M. Didier Delanoye, pour un mandat de trois ans, prenant fin au terme de l'Assemblée annuelle des actionnaires qui doit se tenir en 2025 en vue de l'approbation des comptes annuels pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2024.

Les responsabilités et les pouvoirs du vérificateur externe sont fixés par la loi.

Le Comité d'audit et des risques surveille et évalue l'efficacité, l'indépendance et l'objectivité du vérificateur externe en tenant compte :

- du contenu, de la qualité et des informations sur les principaux plans et rapports des auditeurs externes ;
- des échanges avec le vérificateur externe lors des réunions du Comité ;
- de la solidité du vérificateur externe dans le traitement des principes comptables clés ; et
- de la fourniture de services autres que l'audit.

Les frais d'audit annuels 2022 au titre des comptes statutaires de la Société ont été fixés à 125 756 euros (plus TVA et frais remboursables) (117 200 euros en 2021).

Les frais d'audit payés en 2022 par le Groupe au titre de l'audit statutaire et des filiales et sociétés affiliées de la Société se montent à 1 509 208 euros (1 397 795 euros en 2021).

Les frais hors audit (pour la Société, ses filiales et ses sociétés affiliées) payés ou provisionnés en 2022 se montent à 502 521 euros (187 116 euros en 2021) et incluent :

Les frais en rapport avec l'audit (services d'assurance pour la Société, ses filiales et ses sociétés affiliées) à hauteur de 243 122 euros (168 055 euros en 2021) ;

Le conseil fiscal et les autres services de conseil fiscal et de conformité à hauteur de 259 399 euros (19 061 euros en 2021).

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Les règles régissant la composition, les tâches et le mode de fonctionnement du Comité d'audit et des risques sont énoncées dans l'Annexe 3 de la Charte de GE de la Société (« Terms of Reference of the Audit and Risk Committee »), disponible sur le site Internet de la Société

https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCL_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

1.3.3 Comité de rémunération

1.3.3.1 Composition

Présidente : Mona Zulficar, Administratrice indépendante

Membres : William-John Antholis, Administrateur indépendant
Haralambos David, Administrateur indépendant

1.3.3.2 Rôle

Le Comité de rémunération exerce les fonctions prévues à l'article 7.100 du CSA, notamment la préparation et l'évaluation des propositions pour le Conseil d'administration concernant :

la politique de rémunération de la Société et la rémunération des administrateurs, des membres du Comité de Direction de la Société et des membres du Comité Exécutif du Groupe, ainsi que les dispositions en matière de résiliation anticipée ;

l'examen annuel des performances de la direction générale ; et

la mise en oeuvre de la stratégie de la Société par rapport aux mesures et aux objectifs de performance.

1.3.3.3 Activités en 2022

Le Comité de rémunération a tenu trois réunions en 2022 : le 9 mars, le 9 novembre et le 15 décembre 2022.

Le taux de présence des membres du Comité de rémunération s'est établi à 100% pour toutes les réunions.

En 2022, les discussions et décisions du Comité de rémunération se sont principalement concentrées sur :

les versements de rémunération variable pour 2021 ;

l'acquisition des options sur actions octroyées en 2019 ;

les augmentations de salaire pour 2022, le versement des bonus pour 2021 et les attributions au titre du LTIP pour 2022 pour les membres exécutifs du Conseil d'administration, les membres du Comité de Direction, les membres du Comité Exécutif du Groupe et la Directrice du département d'audit interne, de risque et de conformité du Groupe ;

le Rapport de rémunération de l'exercice 2021 ;

l'examen de la rémunération du Président du Conseil d'administration ;

le niveau de rémunération du Comité de stratégie qui sera formé au niveau du Conseil d'administration ;

l'examen des indemnités de départ à offrir aux dirigeants sortants de la Société.

Les règles régissant la composition, les tâches et le mode de fonctionnement du Comité de rémunération sont énoncées à l'Annexe 5 de la Charte de GE de la Société (« Terms of Reference of the Remuneration Committee »), qui est disponible sur le site Internet de la Société

https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCL_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1.3.4 Comité de nomination

1.3.4.1 Composition

Président : Efstratios-Georgios Arapoglou, Administrateur indépendant

Membres : Andreas Artemis, Administrateur indépendant

Lyn-Mary Grobler, Administratrice indépendante

Theodora Taoushani, Administratrice indépendante

1.3.4.2 Rôle

Le rôle du Comité de nomination consiste à formuler des recommandations à l'intention du Conseil d'administration au sujet de la nomination des nouveaux membres du Conseil d'administration, du directeur général, des membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif du Groupe ainsi que de leur succession ordonnée.

Les principales fonctions du Comité de nomination comprennent notamment :

la nomination des candidats à tout poste d'administrateur vacant, pour approbation par le Conseil d'administration ;

la préparation des propositions de renouvellement de mandat ;

l'évaluation périodique de la taille et de la composition du Conseil d'administration et la formulation de recommandations en vue d'éventuels changements ; et

veiller à ce qu'une attention suffisante et régulière soit accordée à la succession des cadres, au développement des talents et à la promotion de la diversité au niveau des postes de direction.

1.3.4.3 Activités en 2022

Le Comité de nomination a tenu trois réunions en 2022 : le 1^{er} avril, le 12 mai et le 9 novembre 2022.

Le taux de présence des membres du Comité de nomination s'est établi à 100% pour toutes les réunions.

En 2022, les discussions et décisions du Comité de nomination se sont principalement concentrées sur :

- la nomination de deux personnes candidates que l'Assemblée annuelle des actionnaires devra désigner en tant que nouveaux membres du Conseil d'administration, augmentant ainsi le nombre de femmes siégeant au Conseil d'administration, ce qui satisferait à l'engagement de la Société vis-à-vis du respect des exigences en matière de diversité des genres ;
- l'évaluation des membres du Conseil d'administration dont le mandat venait à échéance à l'issue de l'Assemblée annuelle du 12 mai 2022 et la proposition de renouvellement de leur mandat et de nouvelles nominations ;
- la proposition relative à la répartition des rôles au sein du Conseil d'administration et de ses comités ;
- la présentation de M. Marcel Cobuz comme candidat potentiel au Conseil d'administration pour remplacer M. Efstratios-Georgios Arapoglou.

Les règles régissant la composition, les tâches et le mode de fonctionnement du Comité de nomination, ainsi que la procédure que celui-ci doit suivre pour désigner et renouveler la désignation des membres du Conseil d'administration, sont énoncées à l'Annexe 4 de la Charte de GE de la Société (« Terms of reference of the Nomination Committee »), disponible sur le site Internet de la Société

https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCI_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1.3.5 Comité de Direction

Président : Michael Colakides, Directeur général et directeur financier du Groupe

Membres : Grigoris Dikaios, Directeur financier de la Société

Christos Panagopoulos, Directeur régional de la Méditerranée orientale

Les fonctions et rôle principaux du Comité de Direction consistent à mettre en œuvre la stratégie de la Société et à en assurer le suivi, à préparer les états financiers de la Société conformément aux normes et politiques comptables applicables à cette dernière et à les présenter au Conseil d'administration, à préparer la publication obligatoire des états financiers de la Société et d'autres informations financières et non financières importantes, à gérer et évaluer les systèmes de contrôle interne de la Société et à aider le directeur général dans la gestion quotidienne de la Société ainsi que dans l'exercice de ses autres fonctions.

Le Comité de Direction se réunit chaque fois qu'une réunion est nécessaire à son bon fonctionnement.

Les règles régissant la composition, les tâches et le mode de fonctionnement du Comité de Direction ainsi que du Code de conduite sont énoncées à l'Annexe 7 de la Charte de GE de la Société (« Terms of reference of the Management Committee »), disponible sur le site Internet de la Société https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCL_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

1.3.6 Comité Exécutif du Groupe

Président : Marcel-Constantin Cobuz ¹

Vice-présidente : Alexandra Papalexopoulou

Membres : Michael Colakides, Directeur général et directeur financier du Groupe

Leonidas Canellopoulos, Directeur du développement durable du Groupe (Chief Sustainability Officer)

Michael Chivers, Directeur des ressources humaines du Groupe

Antonios Kyrkos, Directeur de la transformation et de la planification stratégique du

Groupe

Ioannis Paniaras, Directeur exécutif du Groupe pour l'Europe et le développement

durable

Christos Panagopoulos, Directeur régional de la Méditerranée orientale

Fokion Tasoulas, Directeur de l'innovation et de la technologie du Groupe

Vasilios Zarkalis, Directeur de l'exploitation du Groupe – Président et directeur général de Titan America LLC – Président de STET

¹ Marcel-Constantin Cobuz a été désigné membre du Comité Exécutif du Groupe le 1^{er} juillet 2022 et a succédé à Dimitrios Papalexopoulou au poste de président du Comité Exécutif du Groupe le 15 octobre 2022.

Le rôle du Comité Exécutif du Groupe consiste à faciliter la supervision des opérations du Groupe, la coopération et la coordination entre les filiales de la Société et le suivi des performances de gestion du Groupe, et de garantir la mise en œuvre des décisions et l'imputabilité qui s'y rapporte.

Le Comité Exécutif du Groupe se réunit chaque fois qu'une réunion est nécessaire à son bon fonctionnement. Au cours des réunions du Comité Exécutif du Groupe qui se sont tenues en 2022, divers sujets relatifs à la coordination ont été abordés, notamment la stratégie, les résultats trimestriels, le budget du Groupe, les examens sur la santé et la sécurité, les questions de durabilité, les questions de

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

ressources humaines, les achats, l'avancement des projets clés (décarbonisation, numérisation), les activités de transaction, la diversification, les risques, etc.

Les règles régissant la composition, les tâches et le mode de fonctionnement du Comité Exécutif du Groupe ainsi que du Code de conduite sont énoncées à l'Annexe 8 de la Charte de GE de la Société (« terms of reference of the Group Executive Committee »), disponible sur le site Internet de la Société

https://www.titan-cement.com/wp-content/uploads/2023/02/TCL_CorporateGovernanceCharter_01.02.2023.pdf

1.4. Diversité et inclusion

TITAN s'engage à offrir l'égalité des chances et encourage la diversité et l'inclusion à tous les niveaux d'emploi au sein de la Société. Le fait de bénéficier d'un « lieu de travail caractérisé par la diversité et l'inclusion » a été identifié comme un enjeu matériel pour le Groupe. La diversité inclut le sexe, l'âge, la nationalité, le handicap, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, la culture, l'éducation et le parcours professionnel. Au niveau du Groupe, une attention particulière est accordée au suivi de la mise en œuvre de notre Politique en matière de droits de l'homme, dont une partie concerne la promotion de la diversité et la garantie d'un souci d'amélioration constante de la diversité dans toute l'organisation. L'amélioration de la mixité des sexes à tous les niveaux est toujours un domaine prioritaire. De même, nous mettons l'accent sur l'inclusion et sur la création d'un environnement de travail qui maximise le potentiel de tous les employés.

À l'heure actuelle, le nombre de femmes au sein du Conseil d'administration respecte l'exigence d'une diversité de genre d'un tiers prévue par la loi belge.

Le Conseil d'administration a encouragé la diversité dans la composition de ses Comités, en désignant une femme pour présider le Comité de rémunération, une autre pour siéger au Comité d'audit et des risques et deux autres pour siéger au Comité de nomination.

TITAN contrôle la diversité des sexes au niveau des équipes de direction, tant à l'échelle du Groupe qu'au niveau local (voir RAI 2022 de la Société, États des performances ESG, Tableau 2.2 Domaine prioritaire : environnement de travail propice à la croissance).

En 2019, le service des Ressources humaines du Groupe a procédé à une évaluation des politiques de celui-ci en vue de définir en conséquence les priorités et les objectifs futurs. Le Code de conduite ainsi que les politiques en matière de droits de l'homme et RSE du Groupe ont été actualisés de façon à intégrer des références plus claires à la diversité et l'inclusion.

La diversité au niveau du Conseil d'administration a également été encouragée par un mélange équilibré de compétences académiques et professionnelles. Plus précisément, le Conseil comprend des administrateurs provenant de divers secteurs, dont, entre autres, la banque et l'assurance, les entreprises, les services d'audit, la politique publique et l'histoire politique, le secteur du ciment, les marchés émergents et la finance, les services juridiques, la technologie et l'informatique.

En ce qui concerne les pays de résidence, sept membres du Conseil d'administration ont leur résidence permanente à Chypre, un en Égypte, quatre en Grèce, deux au Royaume-Uni et deux aux États-Unis.

Le Groupe insiste sur la promotion de la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion par le biais d'ateliers, de formations et de programmes de développement dans les différentes régions.

Les résultats des actions de promotion de la diversité effectuées en 2022 sont publiés dans la Revue et les États des performances ESG, au Tableau 2.2 du RAI 2022 de la Société, Domaine prioritaire : environnement de travail propice à la croissance.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

1.5. Audit interne et gestion des risques dans le cadre du processus d'information financière

Les éléments clés du système de contrôle interne utilisé pour éviter les erreurs dans la préparation des états financiers et fournir des informations financières fiables sont les suivants :

Le mécanisme d'assurance relatif à l'intégrité des états financiers du Groupe consiste en une combinaison de processus de gestion intégrée des risques, d'activités de contrôle financier appliquées, de l'utilisation de technologies de l'information pertinentes et d'informations financières préparées, communiquées et suivies.

Chaque mois, les filiales du Groupe soumettent des données financières et non financières au service de consolidation du Groupe, en fournissant des informations explicatives le cas échéant.

Pour consolider ses résultats et ses états financiers, le Groupe utilise un logiciel de consolidation spécialisé et un logiciel spécialisé pour le rapprochement des opérations intersociétés. Ces outils incluent des mécanismes de contrôle intégrés et ont été paramétrés en fonction des besoins du Groupe. Enfin, les outils ci-dessus utilisent les meilleures pratiques en matière de processus de consolidation, que le Groupe a largement adoptées.

La direction du Groupe examine chaque mois les états financiers consolidés et les informations relatives à la gestion du Groupe. Ces deux ensembles d'informations sont préparés conformément aux normes IFRS et de manière à en faciliter la compréhension.

Le suivi mensuel des états financiers et des informations relatives à la gestion du Groupe ainsi que leur analyse par les services concernés sont des éléments clés du mécanisme de contrôle de la qualité et de l'intégrité des résultats financiers.

Les vérificateurs externes du Groupe examinent les états financiers semestriels du Groupe et de ses principales filiales, et vérifient leurs états financiers annuels. Ils vérifient en outre les états financiers annuels de la Société. En outre, les vérificateurs externes du Groupe informent le Comité d'audit et des risques des résultats de leurs examens et audits.

Lors de ses réunions trimestrielles précédant l'établissement des rapports financiers, le Comité d'audit et des risques est informé de la performance du Groupe par le directeur général et le directeur financier du Groupe, ainsi que par les autres responsables compétents de la Société et du Groupe. Il surveille également les comptes consolidés et le processus d'information financière, et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité d'audit et des risques surveille le processus d'information financière et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe et de la Société.

Le Conseil d'administration approuve les états financiers (de la Société et les consolidés) après recommandation pertinente du Comité d'audit et des risques.

1.6. Audit interne

L'audit interne est effectué par la fonction d'Audit interne du Groupe. Dès janvier 2020, cette fonction a assumé un rôle élargi en prenant en charge la responsabilité des risques et de la conformité en plus de l'audit interne.

L'audit interne est un service indépendant doté de son propre règlement écrit, qui relève directement du Comité d'audit et des risques.

Le personnel de l'audit interne du Groupe est composé de 17 cadres dûment formés et possédant une expérience appropriée pour effectuer leur travail. Un (1) nouvel employé a été embauché en milieu de 2022.

L'audit interne a pour rôle principal de surveiller l'efficacité de l'environnement de contrôle interne. Son champ d'action inclut également :

le contrôle de la mise en œuvre et du respect du règlement interne de la Société, du Code de conduite, des Statuts et des lois applicables dans toutes les juridictions dans lesquelles le Groupe opère ;

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

la fourniture de services de conseil (par exemple, examen des nouvelles procédures, examen des nouveaux systèmes informatiques après leur implémentation) ;

certaines missions spéciales (par exemple des enquêtes sur les fraudes).

Durant l'année, le Comité d'audit et des risques a reçu au total 37 rapports d'audit interne. De même, le Comité d'audit et des risques a reçu tous les rapports d'avancement relatifs aux principales conclusions d'audit en 2022.

Comme déjà mentionné dans la section relative au travail et à la fonction du Comité d'audit et des risques, La Directrice du département d'audit interne, de risque et de conformité du Groupe a participé à toutes les réunions tenues par le Comité d'audit et des risques et a eu plusieurs réunions avec son président, concernant l'amélioration de la préparation des réunions du Comité d'audit et des risques à propos d'audit interne.

À la suite de la recommandation pertinente du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'audit interne pour l'année 2023 et a précisé les fonctions et les domaines sur lesquels l'audit interne doit principalement se concentrer.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION**2. Informations à communiquer en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007**

Conformément à l'article 34 de l'arrêté royal belge du 14 novembre 2007, la Société communique par la présente les éléments suivants :

2.1 Capital

Au 31 décembre 2022, le capital social de la Société s'élève à 959 347 807,86 euros ; il est représenté par 78 325 475 actions sans valeur nominale, avec droit de vote, chacune représentant une part égale du capital.

2.2 Actions – Restrictions en matière de droits de vote – Droits de contrôle spéciaux

Les actions de la Société sont de la même catégorie et sont soit nominatives, soit dématérialisées. Les détenteurs d'actions peuvent choisir à tout moment de faire convertir leurs actions nominatives en actions dématérialisées, et vice versa.

Les Statuts de la Société ne prévoient aucune restriction concernant le transfert des actions de la Société.

Chaque action de la Société correspond à une voix à l'Assemblée des actionnaires.

L'article 13 des Statuts de la Société prévoit qu'au cas où des actions sont détenues par plusieurs propriétaires, en cas de nantissement, ou si les droits attachés aux actions font l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou de toute autre forme de fractionnement, le Conseil d'administration peut suspendre l'exercice de ces droits de vote jusqu'à ce qu'un représentant unique des actions concernées soit désigné.

Les droits de vote attachés aux actions de la Société détenues par la Société elle-même ou par une filiale directement contrôlée sont suspendus, conformément aux dispositions de l'article 7:215 et suivants du CSA.

Aucune action de la Société ne comporte de droits de contrôle spéciaux.

2.3 Structure de l'actionariat – Notification de participations importantes

Conformément aux exigences légales belges en matière de transparence, les actionnaires de la Société doivent soumettre une notification de transparence lorsque leurs droits de vote dépassent ou tombent en dessous des seuils de 5%, 10%, 15% et tout autre multiple de 5% du total des droits de vote.

Les Statuts de la Société ne prévoient pas de seuil de notification inférieur à 5%.

Au 31 décembre 2022 et sur la base des notifications de transparence effectuées par les actionnaires de la Société les 24 juin 2021, 28 juin 2021 et 25 mai 2022, les participations déclarées dans la Société sont les suivantes :

- E.D.Y.V.E.M. Public Company Ltd, Andreas Canellopoulos, Leonidas Canellopoulos, Nello-Panagiotis Canellopoulos, Pavlos Canellopoulos, Takis-Panagiotis Canellopoulos, Trust Neptune, Alexandra Papalexopoulou, Dimitrios Papalexopoulos et Eleni Papalexopoulou agissent de concert et détiennent 29 004 392 actions correspondant à 37,03% des droits de vote de la Société ;
- La Fondation Paul et Alexandra Canellopoulos détient 7 900 039 actions correspondant à 10,09% des droits de vote de la Société.
- FMR LLC – Fidelity Institutional Asset Management Trust Company – FIAM LLC et Fidelity Management & Research Company LLC détiennent 7 827 422 actions correspondant à 9,99% des droits de vote de la Société.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

La structure de l'actionariat de la Société et les déclarations de transparence correspondantes sont disponibles sur le site Internet de la Société : <https://ir.titan-cement.com/en/shareholder-center/shareholder-structure>.

2.4 Accords entre Actionnaires de la Société connus de la Société et prévoyant des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote

À la suite de la notification de transparence reçue le 28 juin 2021, la Société a été informée que E.D.Y.V.E.M. Public Company Ltd, Andreas Canellopoulos, Leonidas Canellopoulos, Nello-Panagiotis Canellopoulos, Pavlos Canellopoulos, Takis-Panagiotis Canellopoulos, Trust Neptune, Alexandra Papalexopoulou, Dimitrios Papalexopoulos et Eleni Papalexopoulou agissent de concert et détiennent au total 29 004 392 actions, soit 37,03% des droits de vote de la Société.

2.5 Mécanisme de contrôle de tout plan destiné aux employés lorsque les droits de contrôle ne sont pas exercés par les employés

Il n'existe aucun plan destiné aux employés prévoyant un tel mécanisme.

2.6 Modification des Statuts de la Société

Toute modification des Statuts de la Société doit être soumise à l'approbation de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, et 50% au moins du capital social doit être présent ou représenté à l'occasion de cette Assemblée. Si ce quorum n'est pas atteint lors de la première Assemblée générale extraordinaire, une nouvelle Assemblée générale peut être convoquée ; celle-ci délibère et décide valablement, quel que soit le capital social présent ou représenté.

Une modification des Statuts de la Société est adoptée si elle a obtenu les trois quarts des votes exprimés, les abstentions n'étant prises en compte ni au numérateur ni au dénominateur.

2.7 Règles régissant la nomination et le remplacement des membres du Conseil d'administration

Conformément à l'article 17 de ses Statuts, la Société est gérée par un Conseil d'administration composé de trois membres maximum ; celles-ci sont des personnes physiques ou morales, actionnaires ou non, nommées par l'Assemblée des actionnaires.

Les administrateurs sont nommés pour une durée maximale de trois ans et peuvent être reconduits dans leurs fonctions. Leur mandat peut être révoqué à tout moment par l'Assemblée générale des actionnaires.

Lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, elle doit désigner nommément une personne physique comme représentant permanent pour exercer la fonction d'administrateur au nom et pour le compte de la personne morale. La nomination et la cessation des fonctions du représentant permanent sont régies par les mêmes règles de divulgation que si celui-ci exerçait ses fonctions en son nom propre.

En cas de vacance d'un mandat d'administrateur pour quelque raison que ce soit, les administrateurs restants peuvent pourvoir temporairement à cette vacance. La prochaine Assemblée générale devra alors confirmer le mandat de l'administrateur coopté ; en cas de confirmation, celui-ci mènera le mandat de son prédécesseur à son terme, sauf si l'Assemblée générale en décide autrement. En l'absence de confirmation, le mandat de l'Administrateur coopté expirera immédiatement après l'Assemblée générale, sans préjudice de la validité de la composition du Conseil d'administration jusqu'à cette date.

Tant que, pour quelque raison que ce soit, l'Assemblée générale ou le Conseil d'administration ne pourvoit pas à cette vacance, les administrateurs dont le mandat a expiré restent en fonction dès lors que le Conseil d'administration ne rassemble plus le nombre minimum d'administrateurs requis par la loi ou les Statuts de la Société.

2.8 Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est investi du pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social, hormis ceux que la loi ou les Statuts de la Société réservent à un autre organe de la Société.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Les pouvoirs du Conseil d'Administration sont détaillés dans les Statuts et la Charte de GE de la Société, qui sont tous deux disponibles sur le site Internet de la Société (<https://www.titan-cement.com/about-us/corporate-governance/>).

2.9 Pouvoir du Conseil d'administration en termes d'émission et de rachat d'actions et d'augmentation de capital

2.9.1 Conformément à l'article 6 des Statuts de la Société et à la résolution correspondante de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 9 mai 2022, le Conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital social de la Société en une ou plusieurs fois d'un montant (cumulé) maximum de 959.347.807,86 euros. Cette autorisation est valable cinq (5) ans à dater de la publication aux Annexes du Moniteur belge de la modification des Statuts de la Société telle qu'approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires du 9 mai 2022, et peut être renouvelée conformément aux dispositions légales en vigueur.

2.9.2 Conformément à l'article 6 des Statuts de la Société et à la résolution pertinente de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 9 mai 2022, le Conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital social de la Société quelle qu'en soit la forme, y compris, mais sans s'y limiter, une augmentation de capital accompagnée de la restriction ou de la suppression du droit préférentiel de souscription, après réception par la société d'une notification d'offre publique d'achat sur les actions de la Société transmise par l'Autorité des Services et Marchés Financiers/Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA). Une telle augmentation de capital doit respecter les conditions et modalités supplémentaires précisées par le CSA. Cette autorisation est valable pour une période de trois (3) ans à compter du 9 mai 2022 et peut être renouvelée pour trois ans supplémentaires. Le montant d'une telle augmentation sera déduit de la partie restante du capital autorisé spécifiée au paragraphe 8.9.1. ci-dessus.

2.9.3 En vertu de l'article 15 des Statuts de la Société, cette dernière peut, sans autorisation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires et conformément aux articles 7.215 et suivants du CSA et dans les limites fixées par ces dispositions, acquérir, sur un marché réglementé ou en dehors de celui-ci, ses propres actions, à un prix qui respectera les exigences légales mais ne sera en aucun cas inférieur de plus de 20% au cours de clôture le plus bas des trente derniers jours de bourse précédant la transaction ni supérieur de plus de 20% au cours de clôture le plus élevé des trente derniers jours de bourse précédant la transaction. Cette autorisation est valable cinq (5) ans à compter de la date de publication aux Annexes du Moniteur Belge de la modification des Statuts de la Société telle qu'approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires du 9 mai 2022.

Cette autorisation couvre l'acquisition sur ou en dehors d'un marché réglementé par une filiale directe au sens et dans les limites prévues par l'article 7:221 et suivants du CSA.

2.9.4 En vertu de l'article 15 des Statuts de la Société, le Conseil d'administration est autorisé, sous réserve du respect des dispositions du CSA, à acquérir pour le compte de la Société des actions propres de la Société dès lors que cette acquisition est nécessaire pour éviter un préjudice grave et imminent à la Société. Cette autorisation est valable trois (3) ans à compter de la date de la publication aux Annexes du Moniteur Belge de la modification des Statuts de la Société telle qu'approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires du 9 mai 2022.

2.9.5 En vertu de l'article 15 des Statuts de la Société, le Conseil d'administration est autorisé à se défaire, à tout moment et au prix qu'il détermine, d'une partie ou de la totalité des actions de la Société, en bourse ou hors bourse ou dans le cadre de sa politique de rémunération, au personnel ou aux administrateurs de la société ou pour prévenir tout dommage grave et imminent menaçant la Société. Cette autorisation vaut pour le désinvestissement des actions de la Société par une filiale directe au sens du CSA et est valable sans limitation de durée, que le désinvestissement soit destiné ou non à prévenir un dommage grave et imminent pour la Société.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION**2.10 Les accords importants qui entrent en vigueur sont modifiés ou résiliés en cas de changement de contrôle de la Société à la suite d'une offre publique d'achat**

La Société, soit en tant que créancier principal, soit en tant que garant, a conclu un certain nombre d'accords financiers qui comprennent, comme il est d'usage dans ces accords, une clause de « changement de contrôle ». Cette clause permet aux contreparties de la Société d'accélérer le financement ou de mettre fin à l'accord si un changement dans la structure de contrôle ou la propriété actuelle de la Société devait se produire en vertu d'une offre publique d'achat ou autre.

En 2022, la Société a mis en place les accords financiers majeurs suivants, qui comprennent une clause de « changement de contrôle » :

1. un accord de facilité renouvelable multidevises de 208 000 000 millions d'euros, qui a été conclu entre la filiale du Groupe TITAN Global Finance PLC et un syndicat de banques prêteuses, avec pour Garants la Société et TITAN Cement Company S.A. ;
2. un emprunt obligataire de 19 737 920 euros, daté du 2 novembre 2022, entre TITAN Cement Company S.A. en tant qu'émetteur, Alpha Bank en tant qu'agent des détenteurs d'obligations et agent payeur et la Société en tant que garant ;
3. un accord de facilité de 30 000 000 euros, daté du 25 octobre 2021, tel que modifié, entre TITAN Global Finance Plc. en tant qu'emprunteur, Itau BBA International plc en tant que prêteur et la Société en tant que garant ;
4. un accord de facilité de 40 000 000 dollars américains, daté du 15 décembre 2021, tel que modifié, entre TITAN America LLC en tant qu'emprunteur, HSBC BANK USA en tant que prêteur et la Société en tant que garant ;
5. un accord de facilité de 35 000 000 dollars américains, daté du 1^{er} juillet 2014, tel que modifié, entre TITAN America LLC en tant qu'emprunteur, Wells Fargo Bank en tant que prêteur et la Société en tant que garant ;
6. un accord de facilité de 60 000 000 dollars américains, daté du 8 juillet 2020, tel que modifié, entre TITAN America LLC en tant qu'emprunteur, CITIBANK N.A. en tant que prêteur et la Société en tant que garant ;
7. 350 000 000 euros d'obligations garanties à 2,375% échéant en 2024, émises par TITAN Global Finance Plc. et garanties par Titan Cement Company S.A. et la Société ;
8. 250 000 000 euros d'obligations garanties à 2,750% échéant en 2027, émises par TITAN Global Finance Plc. et garanties par TITAN Cement Company S.A. et la Société ; et
9. un emprunt obligataire de 120 000 000 euros, daté du 27 juillet 2022, entre TITAN Cement Company S.A. en tant qu'émetteur Piraeus Bank en tant qu'agent des détenteurs d'obligations et agent payeur.

2.11 Accords entre la Société et les membres du Conseil d'administration ou les salariés prévoyant une indemnisation si les membres du Conseil d'administration démissionnent ou sont licenciés sans raison valable ou si l'emploi des salariés cesse en raison d'une offre de reprise

La Société n'a conclu avec des membres du Conseil d'administration ou des salariés aucun accord prévoyant le versement d'une indemnité en cas de démission ou de licenciement sans motif valable ou de cessation de leur mandat ou de leur emploi en raison d'une offre de reprise.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

2.12 Informations destinées aux investisseurs

2.12.1 Interaction avec les investisseurs institutionnels et particuliers

La Société est en interaction permanente avec les investisseurs institutionnels et les particuliers. Des membres de la direction de la Société ainsi que des représentants du département des relations avec les investisseurs participent à des tournées de présentation et à des conférences pour les investisseurs organisées dans différents pays. Au cours de ces réunions, les représentants de TITAN et de la communauté des investisseurs discutent et échangent des données actualisées et des informations sur les performances commerciales de TITAN, ses objectifs stratégiques, ses domaines prioritaires et ses progrès par rapport aux objectifs ESG.

Durant les premiers mois de 2022, les conférences et roadshows destinés aux investisseurs ont continué à se tenir de manière principalement virtuelle, en raison des restrictions liées au COVID-19. Après la levée progressive des mesures liées au COVID-19 au printemps 2022, la plupart des réunions sont revenues à leur ancien format « en présentiel », et la Société a pris part à diverses réunions dans différents pays d'Europe. La tendance qui se dessine pour l'avenir consiste à proposer un mélange de conférences et de tournées d'investisseurs physiques et virtuelles. La Société organise en outre des réunions et des mises à jour sur des sujets opérationnels pour les investisseurs institutionnels sur une base ad hoc, en fonction des demandes des investisseurs. L'équipe chargée des relations avec les investisseurs met régulièrement à jour toutes les informations pertinentes dans la section Relations avec les investisseurs du site Internet de la Société, y compris, mais sans s'y limiter, les présentations de la Société et les communiqués de presse, en vue de fournir en temps utile des informations claires, détaillées, transparentes et complètes à tous les actionnaires.

En outre, le département des services aux actionnaires de la Société, qui fait partie de l'équipe Relations avec les investisseurs, est disponible pour toute question ou demande et aide les actionnaires dans les affaires courantes.

2.12.2 Informations et services aux actionnaires

Il incombe au Conseil d'administration dans son ensemble de veiller à entretenir un dialogue satisfaisant et efficace avec les actionnaires. Les annonces des résultats annuels et intermédiaires du Groupe sont accompagnées de webcasts et de conférences téléphoniques avec les analystes et les investisseurs.

Toutes les annonces réglementaires et non réglementaires, ainsi que toutes les autres informations relatives à la Société sont disponibles sur son site Internet (www.titan-cement.com).

2.12.3 Département des relations avec les investisseurs

Le département des relations avec les investisseurs est chargé d'assurer le suivi des relations de la Société avec ses actionnaires et investisseurs, et de communiquer avec la communauté des investisseurs sur pied d'égalité, de manière transparente et en temps utile, au sujet des performances de la Société. L'objectif est de créer une relation à long terme avec la communauté des investisseurs et de conserver le haut degré de confiance que ceux-ci ont vis-à-vis du Groupe.

Relations avec les investisseurs : ir@titan-cement.com

Responsable par intérim des relations avec les investisseurs : Spyros Kamizoulis, e-mail: s.kamizoulis@titancement.com

2.12.4 Département des services aux actionnaires

Le département des services aux actionnaires est chargé de fournir des informations en temps utile aux actionnaires et de faciliter leur participation aux Assemblées générales et l'exercice de leurs droits en tant qu'actionnaires. Il répond également aux courriers des actionnaires pour un large éventail de questions.

Directrice du service des services aux actionnaires : Nitsa Kalesi, e-mail: n.kalesi@titancement.com

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

2.13 Éléments relatifs aux actions

2.13.1 Éléments de base relatifs aux actions

Secteur	5010 — Construction & Matériaux
Sous-secteur	50101030 — Ciment
Type	Action ordinaire
Bourse	Euronext (Bruxelles & Paris), Bourse d'Athènes
Nombre d'actions	78325475
ISIN	BE0974338700
Code CFI	ESVUFN

2.13.2 Codes (tickers)

	Oasis	Reuters	Bloomberg
Euronext	TITC	TITC.BR	TITC.BB
ATHEX	TITC	TITC.PA	TITC.GA

3. Gestion des risques

3.1. Stratégie du Groupe en matière de risques

Le Groupe TITAN exerce ses activités dans un univers géographique, commercial et opérationnel diversifié, ce qui se traduit par une multitude d'expositions potentielles à des risques notamment stratégiques, liés au développement durable (ESG), opérationnels et financiers.

Afin d'identifier et d'atténuer efficacement ces expositions, le Groupe gère ses risques conformément aux pratiques internationales établies pour les entreprises industrielles, en intégrant dans ses processus, ses systèmes et sa gouvernance les principales dimensions de la gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management, ERM). En particulier, les cinq principales composantes suivantes du cadre ERM reposent sur un ensemble de principes, qui constituent la base de la compréhension et de la gestion par le Groupe des risques associés à sa stratégie et à ses objectifs commerciaux :

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

- a. la composante « Gouvernance et culture », y compris le modèle de surveillance, les structures de fonctionnement, la définition des traits culturels souhaités et l'engagement en faveur des valeurs fondamentales et du développement des talents appropriés ;
- b. la composante « Stratégie et fixation des objectifs », y compris la définition de l'appétit pour le risque, l'analyse du contexte, l'évaluation des options et la formulation des objectifs stratégiques ;
- c. la composante « Performance », y compris l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, la mise en œuvre des réponses et l'élaboration d'une vision du portefeuille de risques ;
- d. la composante « Examen et révision », y compris l'examen des risques et des performances, l'évaluation des changements et l'amélioration continue de l'approche ;
- e. la composante « Information, communication et établissement de rapports », y compris la communication d'informations sur les risques, l'utilisation des technologies de l'information et l'établissement de rapports sur les performances en matière de risques.

3.2 Processus de gestion des risques

L'approche de TITAN en matière de gestion des risques comprend des pratiques de gestion visant à traiter activement les risques, ce qui contribue à préserver la viabilité à long terme de ses activités. Il comprend un système de gestion incluant la définition de la stratégie, l'organisation, la gouvernance, les politiques, l'établissement des rapports, la communication avec les parties prenantes et la mesure des performances dans toutes les divisions du Groupe.

La détermination de la nature et l'étendue des principaux risques que le Groupe est prêt à assumer pour atteindre ses objectifs stratégiques relève de la responsabilité générale du Conseil d'administration. Les risques sont traités au jour le jour par la direction du Groupe à divers niveaux de l'organisation en fonction de la nature de chaque risque. Par conséquent, les risques sont identifiés et quantifiés à l'aide de diverses sources, et sont signalés au cours du cycle de planification et de gestion des performances du Groupe, ce qui garantit une réaction rapide et efficace.

En complément de cette culture de gestion des risques qui fait partie intégrante des processus touchant aux activités et à la prise de décision (tant stratégiques qu'opérationnels) du Groupe, ce dernier effectue de manière régulière un exercice systématique visant à évaluer la totalité des risques importants auxquels le Groupe est confronté et qui sont susceptibles d'affecter le modèle économique, la performance, la solvabilité ou la liquidité de la Société. Un comité de gestion des risques composé de cadres supérieurs des départements Planification stratégique, Audit juridique et interne, Risque et conformité du Groupe, identifie les principaux risques du Groupe et les classe en quatre catégories : risques « stratégiques », « opérationnels », « ESG » et « financiers ». Les risques « ESG » sont considérés soit comme des risques ESG « stratégiques » liés au changement climatique, soit comme des risques ESG « opérationnels ». Tous les risques identifiés sont ensuite évalués selon les trois dimensions suivantes, conformément aux meilleures pratiques de l'industrie :

- a. Probabilité : échelle de 1 (rare) à 5 (presque certain)
- b. Incidence : échelle de 1 (secondaire) à 5 (extrême)
- c. Préparation : échelle de 1 (faible) à 5 (élevée)

Les risques sont classés en fonction de taxonomies de risques établies et pertinentes pour les activités du Groupe (fournies par des consultants et des experts en risques externes). Les risques ont également été évalués à l'aide de diverses techniques, notamment l'analyse comparative des pratiques sectorielles, enrichie des pratiques avancées d'autres industries, l'évaluation qualitative et quantitative des éléments de risque, l'évaluation des résultats possibles par rapport aux objectifs stratégiques du Groupe, la

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

description des risques en rapport avec les enjeux matériels du Groupe, l'évaluation de la propriété des risques et l'enregistrement des mesures d'atténuation qui sont adoptées ou prévues. L'évaluation initiale est répétée avec la contribution des principaux responsables du Groupe. Les risques sont croisés avec les résultats de l'exercice d'évaluation de gravité du Groupe et examinés par le Comité Exécutif du Groupe. Enfin, le Conseil d'administration valide l'évaluation des risques pertinents et contrôle les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de TITAN, en analysant leur efficacité (couvrant tous les contrôles importants, y compris financiers, opérationnels, organisationnels et de conformité). À cette fin, en novembre 2022, le Conseil d'administration a tenu une réunion spécialement consacrée à l'examen de l'évaluation des risques du Groupe et des plans d'atténuation respectifs vis-à-vis des principaux risques pour l'activité.

Au cours de l'année, une évaluation spécifique des risques et opportunités du Groupe liés au changement climatique a été réalisée. Cet exercice a porté sur les risques physiques tels que la température, les inondations et le stress hydrique, ainsi que sur les risques liés à la transition tels que la tarification du carbone, les atteintes à la réputation et les litiges. À cet effet, les équipes de TITAN chargées de la durabilité et des risques se sont rapprochées d'experts en risques climatiques afin d'analyser les risques découlant du changement climatique, ainsi que les opportunités liées à la transition vers une économie à faible émission de carbone, conformément au cadre du TCFD, comme en témoigne la section consacrée aux informations financières relatives au climat (TCFD) du chapitre « Performance : faits marquants ». Les résultats ont indiqué que les risques liés au climat auxquels le Groupe est confronté sont du même ordre de grandeur que ceux de ses homologues sectoriels. En outre, les opportunités liées au changement climatique ont elles aussi été analysées et quantifiées. Par exemple, les possibilités en matière de portefeuille de produits, d'adaptation et d'efficacité des ressources et d'approvisionnement en énergie de substitution ont été évaluées.

3.3 Gestion des risques, gouvernance et contrôles

Au sein du Groupe TITAN, le risque est géré à trois niveaux, conformément aux meilleures pratiques du secteur. Les risques sont gérés au jour le jour par la direction du Groupe à divers niveaux de l'organisation, en fonction de la nature de chaque risque. Le cadre de gouvernance en matière de risque de TITAN suit une approche personnalisée qui tient compte au mieux des spécificités de chaque domaine de risque et garantit un degré optimal d'appropriation du risque et d'imputabilité pour les mesures d'atténuation adéquates. La première ligne de gestion s'acquitte de son rôle de gestion des risques conformément aux politiques et aux normes, surveille et atténue les risques dans le cadre de la gestion des performances, et identifie et hiérarchise les risques selon les besoins. Ce premier niveau de gestion comprend l'intégration dans les principaux processus opérationnels (par exemple, l'examen Stage-gate des dépenses en capital, l'examen des fusions et acquisitions, la planification stratégique).

Au deuxième niveau de gouvernance et de contrôle des risques, l'équipe centrale chargée des risques (c'est-à-dire le département Audit interne, risque et conformité) veille au respect du cadre ERM et des politiques internes et contrôle l'évaluation systématique en rassemblant les informations sur les risques, en intégrant les contributions et les analyses provenant de l'ensemble du Groupe et en partageant des politiques et des recommandations dans toute l'organisation.

Au troisième et dernier niveau, le Conseil d'administration a la responsabilité générale de déterminer la nature et l'étendue des principaux risques que le Groupe est prêt à assumer pour atteindre ses objectifs stratégiques. Le Conseil d'administration, au travers de tous ses comités, discute et évalue régulièrement les principaux domaines de risque auxquels le Groupe est exposé, identifie les nouveaux risques, définit l'appétit du risque du Groupe et surveille l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes. Le Conseil d'administration a délégué la responsabilité du suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe au Comité d'audit et des risques. En parallèle, le Comité exécutif du Groupe fournit une orientation stratégique, une vision indépendante des risques dans toutes les divisions opérationnelles et une coordination entre elles si nécessaire.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

En vertu de ce cadre, les risques stratégiques et financiers sont principalement gérés par le Comité exécutif du Groupe, les finances du Groupe et le Comité des investissements. La gestion de la plupart des risques opérationnels et liés au développement durable est dans une large mesure intégrée au fonctionnement et aux processus quotidiens des divisions locales.

Un certain nombre de risques, y compris juridiques et de conformité, ainsi que les risques opérationnels et liés au développement durable, y compris les risques environnementaux, liés aux prix de l'énergie et des combustibles, à la disponibilité et au coût des matières premières, à la sécurité au travail, aux questions relatives au travail, à la marque et à la réputation, sont gérés à la fois au niveau du Groupe par le Comité exécutif du Groupe et les fonctions compétentes du Groupe (départements Audit interne, risque et conformité, Juridique Groupe, Achats Groupe, Innovation et technologie Groupe, Performance ESG Groupe, Informatique Groupe, Communication Groupe et RH du Groupe) mais aussi au niveau des divisions locales (départements Juridique, Achats, Environnement, RSE et RH des divisions). Cette approche garantit que le cadre hiérarchique est responsable de tous les risques opérationnels et liés au développement durable qui surviennent au niveau des différentes activités, et permet d'instaurer une culture du risque solide intégrée à toutes les étapes pertinentes du processus de prise de décision. Par ailleurs, tous les risques de plus grande ampleur pertinents à l'échelle du Groupe sont gérés de manière centralisée, en regroupant les points de données sur les risques issus de sources multiples dans l'ensemble de l'organisation, en intégrant les informations et en élaborant des plans de mesures d'atténuation pouvant être partagés entre tous les niveaux organisationnels appropriés.

Le Comité exécutif du Groupe est également chargé de définir les politiques du Groupe et de veiller à ce qu'elles soient mises en œuvre pour l'ensemble de celui-ci. À cette fin, le cadre et le point de référence nécessaires pour un certain nombre de domaines à risque sont fournis par un ensemble de Politiques. Parallèlement, les programmes d'éthique et de conformité mis en œuvre dans l'ensemble des activités de TITAN garantissent l'intégration des principes et des valeurs du Groupe dans les opérations quotidiennes et le renforcement de la culture de gestion des risques à l'échelle du Groupe.

L'efficacité des systèmes et des politiques mis en œuvre au niveau du Groupe et des divisions est examinée de manière systémique par le Comité exécutif du Groupe et la direction des divisions, notamment en termes de conformité aux normes pertinentes du Groupe. Dès que des faiblesses sont identifiées, des mesures correctives sont prises.

Le département Audit interne, risque et conformité du Groupe rend régulièrement compte de l'efficacité des cadres de gestion des risques et de contrôle interne au Comité d'audit et des risques.

Le Conseil d'administration et le Comité d'audit et des risques reçoivent régulièrement des rapports de gestion concernant les principaux risques auxquels l'activité est exposée et les mesures prises pour les atténuer, et déterminent si les risques importants auxquels le Groupe est confronté sont correctement identifiés, évalués et gérés.

3.4. Risques principaux pour TITAN

3.4.1. Risques stratégiques

- Changement climatique

À mesure que les effets attribués au changement climatique deviennent de plus en plus évidents, on assiste à une intensification de l'activité réglementaire visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), en particulier le CO₂. La production de ciment se caractérisant par une forte intensité de CO₂, elle est dès lors directement touchée par ces changements réglementaires. Au sein de l'implantation géographique de TITAN, des réglementations juridiquement contraignantes en matière de changement climatique sont mises en œuvre dans l'UE (Grèce et Bulgarie) par le biais du système d'échange de quotas d'émission de l'UE (ETS), et en Égypte par le biais d'un plafond d'émissions de CO₂. Les

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS****RAPPORT DE GESTION**

émissions brutes du Scope 1 de nos activités dans ces pays représentent environ 50% des émissions du Scope 1 totales de notre Groupe. Sur les marchés de l'UE en particulier, l'augmentation potentielle des coûts de production due à la suppression progressive des quotas de CO₂ gratuits à partir de 2026 pourrait donner lieu à une chute des ventes au profit d'importations en provenance de marchés non soumis à des contraintes de CO₂ (un risque connu sous le nom de « fuite de carbone »). De même, les exportations en provenance de marchés où la taxation du CO₂ est en place sont structurellement désavantagées par rapport aux exportations en provenance de marchés non soumis à des contraintes de CO₂, si aucune solution réglementaire ne permet de créer des conditions de concurrence équitables. Bien qu'un accord ait été conclu entre le Parlement européen et le Conseil pour la révision de la directive SCEQE et la mise en œuvre du mécanisme d'ajustement aux frontières pour le carbone (CBAM) afin de lutter contre les « fuites de carbone », il n'existe aucune disposition spécifique pour les exportations et l'efficacité globale de ce mécanisme reste incertaine jusqu'en 2026. Le Groupe suit de près les évolutions réglementaires pertinentes et prend des mesures proactives en vue d'atténuer les conséquences négatives potentielles. Une approche de modélisation de scénarios a été adoptée pour l'examen des résultats possibles et l'identification de feuilles de route appropriées pour les mesures d'atténuation visant à préserver la résilience des activités du Groupe. Ces mesures comprennent la réduction de la quantité de clinker utilisée dans la production de ciment, l'utilisation de combustibles alternatifs ayant une empreinte CO₂ plus faible, des mesures d'efficacité énergétique, la mise au point de nouveaux produits à faible teneur en carbone et l'innovation continue tout au long de la chaîne de valeur.

En outre, l'agenda climatique pourrait promouvoir l'utilisation de substituts plus sobres en carbone au béton et au ciment pour la construction, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la demande visant les principaux produits du Groupe. En outre, l'empreinte CO₂ peut constituer un risque pour les futures possibilités de financement et créer un risque de réputation pour notre Groupe et l'ensemble du secteur, ce qui pourrait également entraîner des changements dans les préférences des clients. Cependant, dans le même temps, des opportunités apparaissent grâce au développement et à la vente de nouveaux produits et solutions à faible émission de carbone. La diversification de notre offre de produits avec des produits à faible teneur en carbone qui apportent une valeur ajoutée au client est un pilier majeur de notre feuille de route vers la décarbonisation. Les produits « verts » représentent 19,5% de notre portefeuille de ciments et produits cimentiers. Le Groupe s'est engagé à porter la part des produits verts dans son portefeuille à plus de 60% d'ici à 2030, en offrant à ses clients les produits et services qui façonneront le monde durable de demain. Notre feuille de route en matière de décarbonisation s'articule autour de plus de 90 actions et projets, grâce auxquels nous atteindrons nos objectifs en matière de CO₂ validés par la SBTi d'ici 2030. TITAN investit également dans la R&D en ce qui concerne le développement de produits à faible teneur en carbone (ciment et béton), soit sur la base de l'application de technologies existantes (par exemple, clinker à faible teneur en carbone), soit sur la base de nouvelles technologies (par exemple, nouveaux liants, argiles calcinées, matériaux recarbonés, nouveaux bétons). Le Groupe milite également activement en faveur de l'adoption de nouveaux codes de construction et de normes pour les matériaux de construction visant à promouvoir les produits écologiques.

L'augmentation possible des risques physiques (tels que les inondations côtières, la sécheresse, le stress hydrique, etc.) en raison du changement climatique pourrait perturber nos actifs, la continuité de nos opérations (production et/ou distribution) et mettre nos collaborateurs en danger. Le Groupe a fait appel à des experts en risques liés au changement climatique pour évaluer les risques physiques découlant du changement climatique conformément aux recommandations du Groupe de travail sur les informations financières relatives au climat (TCFD). En ce qui concerne l'année 2022, notre analyse a été étendue à quatre scénarios de changement climatique basés sur les trajectoires de concentration représentatives (RCP) du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). S'agissant de l'atténuation des effets d'éventuels impacts physiques sur les actifs du Groupe dus à des événements naturels extrêmes provoqués par le changement climatique, la Société met en œuvre un ensemble de mesures proactives de protection de ses actifs et élabore des plans d'urgence qui sont actualisés en permanence. Le Groupe applique par ailleurs des normes de conception appropriées, s'assure de l'existence de polices d'assurance adéquates contre les dommages physiques ou la perte temporaire d'activité, mais aussi de la disponibilité d'une trésorerie suffisante pour absorber tout impact potentiel.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Depuis 2010, le Groupe a développé et appliqué dans toutes ses opérations un système intégré de gestion de l'eau (Integrated Water Management System, IWMS) pour surveiller et optimiser la consommation d'eau et publier les données sur l'eau de manière cohérente, en accord avec les pratiques internationales et les directives du secteur du ciment. En outre, une évaluation des risques liés à l'eau est réalisée régulièrement (par exemple tous les 5 ans) pour tous les sites du Groupe, à l'aide d'outils tels que Aqueduct (World Resources Institute) et le Water Risk Filter (World Wildlife Fund). Enfin, en cas de perturbation de la production locale, le Groupe est assuré contre les dommages matériels et les interruptions d'activité et peut mobiliser d'autres divisions du Groupe afin de reconstituer les stocks de produits et répondre à l'éventuelle augmentation de la demande de travaux de réparation dans la région.

Dans le cadre de la transition vers un avenir décarboné, les pressions se font de plus en plus fortes pour remplacer les combustibles fossiles non renouvelables par des alternatives à plus faible teneur en carbone et réduire le recours aux matières premières en revalorisant les déchets. En outre, la récente volatilité de l'énergie (en termes de disponibilité et de coût), notamment en Europe, engendre des coûts supplémentaires pour la fabrication de nos produits. Si le Groupe prend du retard dans le remplacement des sources d'énergie thermique d'origine fossile par des combustibles alternatifs (par exemple, dérivés de déchets) et dans l'approvisionnement en énergie électrique renouvelable, il risque d'être exposé à des risques réglementaires et sociétaux en ce qui concerne sa performance en matière de durabilité et à des coûts de production plus élevés, ce qui pourrait nuire à sa position concurrentielle et, en fin de compte, à sa rentabilité. Le taux de substitution thermique des carburants alternatifs du Groupe s'élève à 17,5% en 2022, soit une augmentation d'environ 13,0% depuis l'année dernière. Les boues d'épuration séchées, les boues de raffinerie, les pneus, les combustibles solides de récupération/combustibles dérivés de déchets (SRF/RDF) et les déchets agricoles ont été utilisés pour remplacer les combustibles solides conventionnels dans plusieurs des usines du Groupe. L'utilisation de combustibles alternatifs est le résultat (a) de l'obtention de permis, (b) d'efforts d'approvisionnement pour trouver de nouveaux combustibles alternatifs sur les marchés locaux et internationaux, et (c) d'investissements, au niveau de plusieurs cimenteries TITAN, dans des installations de traitement de combustibles alternatifs et dans les infrastructures d'alimentation, de stockage et de combustion des usines.

- **Caractère cyclique du secteur**

Le secteur des matériaux de construction dépend du niveau d'activité du secteur de la construction, qui tend à être cyclique et est lié à divers facteurs, y compris mais sans s'y limiter le niveau des dépenses d'infrastructure, la demande de biens immobiliers privés et commerciaux, les prêts hypothécaires, l'activité économique locale, l'inflation et les taux d'intérêt. L'activité, les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe pourraient souffrir d'une détérioration prolongée des perspectives économiques mondiales ou d'une faiblesse cyclique du secteur de la construction à l'échelle mondiale ou dans un marché important où il est actif.

- **Conditions du marché**

Le Groupe opère à la fois sur des marchés matures comme les États-Unis et l'Europe occidentale, et sur des marchés émergents comme l'Égypte, la Turquie et le Brésil. Certains de ces marchés contribuent de manière significative à ses revenus et/ou à sa rentabilité. Par conséquent, toute évolution négative sur ces marchés en termes d'équilibre entre l'offre et la demande, de prix et de perspectives de croissance pourrait avoir un effet négatif important sur les activités, les résultats opérationnels et la situation financière du Groupe, en particulier si ce marché contribue de manière significative aux recettes et à la rentabilité du Groupe.

- **La concentration d'une grande partie des activités, des opérations et des actifs du Groupe aux États-Unis**

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Une grande partie des activités, des opérations et des actifs du Groupe est concentrée aux États-Unis, plus spécifiquement en Virginie, en Floride, en Caroline du Nord et du Sud et dans le New Jersey, et les résultats des opérations du Groupe dépendent fortement de ses performances outre-Atlantique. En outre, les résultats financiers du Groupe sur le marché américain sont fortement affectés par les fluctuations du taux de change dollar/euro, un affaiblissement du dollar par rapport à l'euro ayant un impact important sur les résultats d'exploitation du Groupe au niveau consolidé. Toute diminution de la consommation de ciment, de l'activité du secteur de la construction ou des dépenses publiques d'infrastructure sur un des marchés américains où le Groupe est actif, ou une combinaison de ces éléments, ou encore toute baisse du dollar US par rapport à l'euro, pourrait impacter considérablement les performances opérationnelles, l'activité et la rentabilité du Groupe.

- Incertitudes politiques et économiques

Le Groupe est actif et peut rechercher de nouvelles opportunités sur des marchés dont les conditions économiques, sociales et politiques sont différentes et parfois instables. Il peut s'agir de troubles politiques ou civils, de grèves, d'une dévaluation de la devise, d'une interdiction de transferts de capitaux et d'autres formes d'instabilité, et celles-ci peuvent entraîner des changements brusques dans l'environnement opérationnel et réglementaire. Toute modification de ces conditions peut impacter de façon négative les activités, les résultats d'exploitation, les performances financières et/ou les perspectives du Groupe, surtout si elle concerne plusieurs marchés simultanément.

Le processus annuel de budgétisation et de révision stratégique, ainsi que le suivi régulier des résultats et des prévisions financières, permettent de suivre les événements politiques et économiques susceptibles d'engendrer des incertitudes liées aux performances financières. Lorsque les tensions politiques sont exacerbées, des mesures d'atténuation sont mises en place pour assurer une protection maximale des personnels et des biens de TITAN.

- Perturbation systémique mondiale

Les perturbations au niveau mondial peuvent affecter les opérations du Groupe de manières diverses et largement imprévisibles, mais elles ont un point commun : elles auraient un impact sur presque toutes nos divisions/zones d'opération (par opposition à des impacts plus localisés). De tels événements pourraient avoir une multitude d'origines, comme par exemple :

- Origine climatique, comme des événements climatiques extrêmes, des catastrophes environnementales ;
- Origine sociétale, comme par exemple les pandémies qui entraînent une baisse de la demande du fait du ralentissement économique et une perte de production due à la crise sanitaire (y compris le COVID-19), les crises touchant des ressources essentielles (nourriture, eau) ;
- Conflits à grande échelle, par exemple les conflits entre États, les guerres commerciales entraînant des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement ;
- Infrastructure mondiale de données, par exemple des cyberattaques à l'échelle nationale, une infrastructure mondiale d'information et de communication compromise, qui perturbe les systèmes financiers et commerciaux mondiaux et/ou régionaux.

Pour anticiper et atténuer les effets de ces macro-perturbations d'importance mondiale, le Groupe procède à des évaluations des risques et élabore des scénarios et des plans d'urgence aux niveaux stratégique, opérationnel et humain (santé et sécurité). En outre, les protocoles de contrôle des catastrophes visant à atténuer les effets des crises liées à la santé et à la sécurité sont constamment mis à jour, et des mesures de résilience financière visant à renforcer le bilan et la couverture d'assurance du Groupe sont appliquées. Sur le plan stratégique, la diversification géographique du Groupe peut offrir un degré élevé de résistance aux effets de perturbations plus régionales.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

- **Gestion des talents, diversité, égalité des chances et inclusion**

Les cimenteries, dont TITAN, sont confrontés à une multitude de risques potentiels liés à leurs ressources humaines et à la gestion des talents. Les processus existants en matière de recrutement, de développement et de rétention des talents (y compris la direction générale) et de promotion de leur mobilité peuvent être inadéquats, ce qui peut entraîner des risques d'attrition des employés et des cadres, des difficultés dans la planification de la succession et un vivier inadéquat de futurs talents, autant d'éléments susceptibles d'entraver la poursuite de performances opérationnelles élevées et la croissance future. En outre, l'attraction des talents pourrait être davantage compromise si le secteur était perçu comme moins attrayant que d'autres industries, en particulier pour les jeunes générations.

En outre, la mise en œuvre réussie de ses politiques en matière de droits de l'homme et de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion joue un rôle de plus en plus déterminant dans la façon dont le Groupe est perçu par les principales parties prenantes, telles que les employés actuels et potentiels, les consommateurs et les investisseurs. Avec un capital humain présentant une grande diversité, le Groupe a plus de chances d'innover pour contribuer à sa croissance, tandis qu'un degré d'inclusion plus élevé favorise l'engagement des employés, la productivité et la loyauté envers l'entreprise, ce qui se traduit par un taux de rétention des talents et une implication globale des employés plus importants.

TITAN poursuit activement un ambitieux programme d'actions pour développer sa gestion des talents, y compris la mise à jour et la diffusion de ses politiques de ressources humaines applicables (telles que ses politiques en matière de droits de l'homme mais aussi de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion) et de ses processus de développement du personnel.

Parmi les mesures pertinentes mises en œuvre figurent des enquêtes auprès des employés, des groupes de discussion pour obtenir un retour d'information, des programmes de formation et de renforcement des capacités, l'adoption des meilleures pratiques mondiales en matière de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion, la fourniture d'un accès omniprésent à la plateforme de reporting EthicsPoint® du Groupe TITAN et la promotion d'un dialogue permanent sur les relations industrielles avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

3.4.2. Risques financiers

Au vu de la nature de ses activités et de son positionnement géographique, le Groupe est exposé aux risques financiers liés au change, aux taux d'intérêt, aux liquidités et à l'effet de levier, ainsi qu'aux contreparties. Les risques financiers sont gérés par le service Finances et trésorerie.

Le Groupe ne se livre à aucune opération spéculative ou transaction étrangère à ses activités commerciales et opérationnelles.

- **Volatilité des devises**

L'exposition du Groupe aux devises étrangères découle des flux de trésorerie existants ou attendus et des acquisitions et/ou investissements libellés en devises autres que l'euro. Le risque net de transaction en devises étrangères du Groupe provient principalement de l'USD, de l'EGP, du RSD, du LEK, du GBP, du BRL et du TRY.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Les couvertures naturelles (fonds propres investis dans des immobilisations à long terme et emprunts dans la même devise que les activités financées), les swaps croisés et les contrats de change à terme sont utilisés pour gérer les risques de change.

- **Risques de taux d'intérêt**

L'exposition du Groupe aux fluctuations des taux d'intérêt et à l'augmentation des coûts d'emprunt est gérée en recourant à une combinaison de dettes à taux fixe et à taux variable ainsi que de dérivés de taux d'intérêt, le cas échéant. S'agissant des emprunts nets du Groupe, le rapport entre taux fixes et taux variables est déterminé sur la base des conditions du marché, de la stratégie du Groupe et de ses besoins de financement.

Au 31 décembre 2022, le rapport entre les taux d'intérêt fixes et variables du Groupe s'établissait à 88%/12% (31 décembre 2021 : 88%/12%), compte tenu des swaps de taux d'intérêt en cours.

- **Risques de liquidité et d'effet de levier**

Afin de gérer les risques de liquidité et d'assurer le respect de ses obligations financières, le Groupe dispose de suffisamment de liquidités et d'autres actifs liquides ainsi que d'importantes lignes de crédit auprès de plusieurs banques internationales, qui complètent ses flux de trésorerie d'exploitation.

La situation financière du Groupe lui permet d'avoir accès aux marchés financiers internationaux et de lever les fonds nécessaires.

- **Risques de contrepartie**

Le risque de contrepartie est lié à l'incapacité d'une ou plusieurs contreparties du Groupe, principalement des établissements financiers, à remplir leurs obligations envers le Groupe. L'incapacité des établissements financiers à honorer leurs obligations envers le Groupe dans le cadre de placements, investissements et de produits dérivés, est atténuée par des limites prédéfinies sur le degré d'exposition à chaque établissement financier, ainsi que par le recours au mécanisme de garantie des accords de soutien au crédit (accord ISDA CSA). Au 31 décembre 2022, la majorité des liquidités du Groupe étaient détenues auprès d'établissements financiers investment grade ayant conclu au préalable des accords de soutien au crédit.

- **Risques de crédit de la clientèle**

Le Groupe est également exposé aux risques liés aux créances clients. Celles-ci proviennent principalement d'une clientèle à la fois vaste et diversifiée. La situation financière des clients fait l'objet d'un suivi constant au niveau des unités opérationnelles et, lorsque c'est jugé nécessaire, une garantie supplémentaire est demandée pour couvrir le risque de crédit. Au 31 décembre 2021, toutes les créances douteuses en cours étaient couvertes de manière adéquate par des provisions correspondantes.

3.4.3. Risques opérationnels : Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

- **Santé et sécurité**

La production de ciment et l'exploitation des carrières et usines de béton prêt à l'emploi présentent pour la sécurité des risques intrinsèques qui pourraient être influencés par des facteurs échappant au contrôle du Groupe. Garantir la santé et la sécurité et prévenir les accidents du travail est une priorité pour TITAN.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

L'excellence en matière de santé et de sécurité fait partie intégrante de toutes les opérations et activités de TITAN. Le Groupe a mis en place des politiques et des procédures détaillées de promotion de la santé et de la sécurité, y compris la présence d'un nombre suffisant d'ingénieurs en santé et sécurité dans toutes les unités de production. La formation et la sensibilisation à la sécurité ainsi que l'application stricte des systèmes et des processus de sécurité font l'objet d'une attention particulière.

La politique de santé et de sécurité du Groupe TITAN prévoit l'évaluation de chaque incident, une planification proactive, la fixation d'objectifs spécifiques, une formation à la sécurité et le suivi des progrès. La santé des salariés fait l'objet d'un suivi régulier.

Parallèlement à toutes les autres mesures de prévention, les sites de production et de construction de TITAN sont régulièrement audités par les spécialistes de la sécurité du Groupe.

- **Risques environnementaux**

Les opérations du Groupe sont soumises à un large éventail de lois et réglementations en matière d'environnement et de sécurité aux États-Unis, dans l'UE et ailleurs, telles qu'interprétées par les organes autorisés et les tribunaux. Ceux-ci peuvent imposer des obligations et des restrictions de plus en plus strictes concernant notamment l'utilisation des sols, l'assainissement, les émissions atmosphériques, les déchets et l'eau, la biodiversité, ainsi que la santé et la sécurité au travail et dans la communauté. Les coûts de mise en conformité avec ces lois et règlements sont susceptibles d'augmenter avec le temps. En vue de gérer en permanence l'impact environnemental de ses activités, TITAN met en œuvre dans tous ses usines des systèmes de gestion permettant de surveiller l'impact sur l'environnement et d'en rendre compte. La Politique et la gestion environnementales du Groupe fournissent des objectifs pour la réduction des émissions atmosphériques, la protection de la biodiversité, l'eau et la gestion de l'eau, la réhabilitation des carrières, l'efficacité énergétique et l'engagement auprès des communautés.

- **Risque de conformité réglementaire**

Le Groupe est soumis à de nombreuses lois et réglementations locales et internationales, y compris celles qui touchent au droit de la concurrence, à la corruption et à la fraude, dans de nombreuses juridictions où il est opéré ; il est donc exposé aux modifications de ces lois et réglementations ainsi qu'aux résultats des enquêtes menées par les autorités gouvernementales, internationales ou autres instances réglementaires. Les violations potentielles des lois et réglementations locales et internationales dans les domaines du droit de la concurrence, de la corruption et de la fraude, entre autres, pourraient entraîner des amendes et/ou sanctions importantes pour le Groupe et affecter sa réputation.

Les risques de conformité sont traités de manière proactive au niveau du Groupe via le Programme de conformité du Groupe TITAN, un système intégré d'activités, de mécanismes et de contrôles pertinents, visant à donner l'assurance adéquate que les risques de conformité sont identifiés en temps utile, correctement évalués et efficacement atténués. De plus, toutes les activités sont contrôlées en permanence par les départements Juridique et Audit interne, risque et conformité du Groupe et une formation appropriée est dispensée afin de garantir le bon respect du Code de conduite et des politiques applicables du Groupe.

L'exposition au risque de corruption fait elle aussi l'objet d'une surveillance systématique à l'échelon local et du Groupe. À la suite de la publication de l'indice de perception de la corruption 2022 de Transparency International (voir le Tableau complémentaire « Transparency International - Indice de perception de la corruption » à la section « États des performances ESG »), il apparaît que la perception de la corruption se dégrade dans 30% des pays où TITAN exerce actuellement ses activités et s'améliore dans 70% d'entre eux.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

Le Code de conduite et la Politique en matière de lutte contre la corruption du Groupe TITAN énoncent les principes, les règles et les responsabilités, et fournissent des indications spécifiques sur les procédures de prévention et de détection mises en place pour atténuer le risque. Les risques de fraude au sein de l'entreprise sont atténués efficacement par le programme de lutte contre la fraude du Groupe TITAN, tandis que l'évaluation des risques liés aux tiers est effectuée par le système de diligence raisonnable à l'égard des tiers.

- **Gouvernance, transparence et éthique**

En tant que société cotée en bourse, TCI est tenue de se conformer à des obligations strictes en matière de gouvernance et d'information. Tout manquement aux performances ou aux engagements non financiers pourrait se traduire par une baisse du cours de l'action, une diminution des bénéfices et une atteinte potentielle à la réputation. La divulgation des données ESG, en particulier, pourrait constituer un risque pour les futurs financements liés à la durabilité.

Pour atténuer ces risques, le Groupe veille à se conformer au Code belge de gouvernance d'entreprise, à la directive 2014/95/UE sur le reporting non financier, au règlement européen sur la taxonomie (UE) 2020/852, aux normes internationales d'information financière (IFRS) et aux principes du Conseil international du reporting intégré (IIRC) en matière de reporting intégré. En outre, les cadres de reporting suivis comprennent les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour 2030, les Lignes directrices du Pacte mondial des Nations Unies en matière de communication sur les progrès, et la Charte ainsi que les Lignes directrices de la Global Cement Concrete Association (GCCA), les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) et les questionnaires du Carbon Disclosure Project (CDP) au sujet du changement climatique et de la sécurité de l'eau. En 2021, le Groupe a également commencé à appliquer les recommandations du Groupe de travail sur les informations financières relatives au climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) en matière de reporting. Les états financiers séparés et consolidés du RAI, ainsi que les états des performances ESG, ont été révisés par des vérificateurs indépendants.

3.4.4. Autres risques opérationnels

- **Volatilité du coût de l'énergie**

Le coût de l'énergie (électricité, carburants) représente une part importante de notre coût de production global. En raison de la récente volatilité du marché (prix et disponibilité), il existe un risque que les coûts de l'énergie dépassent les coûts prévus, tels que comptabilisés dans les budgets, ce qui aurait un impact négatif sur les marges d'exploitation et la rentabilité. À plus long terme, à mesure que la transition vers un paysage énergétique décarboné se concrétisera, il existe un risque que les combustibles fossiles traditionnels (coke de pétrole, charbon, gaz naturel) deviennent plus chers, tandis que le prix des combustibles alternatifs augmentera simultanément en raison de la hausse de la demande et du caractère limité de l'offre.

Les résultats d'exploitation (rentabilité) et les liquidités peuvent être considérablement affectés si les contrats à long terme ou les stocks de carburant sont insuffisants et si les recettes ne dépassent pas les coûts. En outre, des perturbations dans l'approvisionnement (ou des livraisons tardives) en électricité et/ou en combustibles pourraient entraîner des arrêts de production, ce qui aurait un impact sur la situation financière de notre Groupe et sur sa réputation.

Le coût de l'énergie pour le Groupe (et le secteur du ciment en général) ayant plus que doublé au cours des dernières années, nous nous efforçons constamment d'adapter nos stratégies d'approvisionnement

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

et de couvrir une plus grande partie de nos besoins en énergie (par exemple, combustibles alternatifs, récupération de la chaleur résiduelle, sources d'énergie renouvelables).

- Risques liés aux catastrophes naturelles extrêmes

Les catastrophes naturelles et les événements climatiques extrêmes, tels que les ouragans, les incendies de forêt et les tremblements de terre, pourraient perturber la continuité de nos opérations et mettre nos employés en danger. Des normes appropriées de conception des infrastructures et de construction des actifs, des plans d'urgence et une couverture d'assurance adéquate font partie des leviers utilisés pour faire face à toutes les conséquences des événements naturels extrêmes.

- Risques liés à la cybersécurité

Des cyberattaques peuvent compromettre les systèmes, les données et les exploitations informatiques (technologies de l'information, TI) et opérationnelles (technologies des opérations, TO) du Groupe. Les menaces potentielles sont variées (du personnel interne aux organisations fantômes), avec des niveaux de motivation, de sophistication des systèmes d'attaque, de compétences et de ressources très divers. La gravité des attaques peut varier, allant d'événements fortuits dans un site ou un périmètre mineur à un événement affectant une usine en particulier, en passant par des attaques à l'échelle de l'entreprise, voire des attaques touchant l'ensemble du secteur et ses partenaires externes (fournisseurs, banques, clients).

La perte, la corruption ou la fuite de données peuvent être cruciales pour :

- des ventes, des achats ou des transactions financières (y compris des fraudes bancaires)
- les engagements en matière de confidentialité et de RGPD
- les opérations (p. ex. les données opérationnelles d'une usine utilisées par les systèmes de contrôle)

Une panne ou la corruption des systèmes informatiques pourrait nécessiter de mesures correctives coûteuses en temps, tandis qu'une panne ou la corruption des systèmes opérationnels pourrait entraîner des perturbations au niveau des opérations de nos usines et une perte de production.

Le Groupe prend diverses mesures pour faire face à ces risques, notamment la compréhension analytique de ces menaces et la création de plans d'atténuation détaillés, l'élaboration de politiques et de procédures de cybersécurité (y compris la politique du Groupe sur la sécurité des informations), le renforcement de la sécurité sous-jacente des actifs informatiques et opérationnels, l'élaboration de plans de reprise des activités et la mise en œuvre de protocoles de suivi et de reporting sur les risques potentiels identifiés.

À mesure que notre infrastructure informatique et la numérisation de nos processus et opérations progressent, le Groupe évalue en permanence les risques émergents liés à la cybersécurité. Les risques que représentent les cybermenaces ne cessent de croître et nos mesures d'atténuation et nos mécanismes de protection s'adaptent en permanence, si nécessaire.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

- **Perturbation de la chaîne d'approvisionnement**

L'intégrité et la rentabilité des opérations de production et orientées vers les clients du Groupe dépendent de sa capacité à préserver les ressources essentielles pour une fabrication ininterrompue de ses produits. Les difficultés à assurer un approvisionnement ininterrompu et rentable en biens (matières premières, matériaux cimentaires, consommables de production, pièces de rechange, etc.) et services (par exemple, sous-traitants spécialisés) négociables à l'échelle internationale, en raison de perturbations dans le transport maritime, de contraintes logistiques (encombrement des ports, pénurie de chauffeurs) ou de l'apparition de barrières commerciales, pourraient avoir une incidence négative marquée sur les coûts et les résultats opérationnels du Groupe.

En outre, si les fournisseurs actuels devaient cesser leurs activités ou réduire leur production de matériaux essentiels, les coûts d'approvisionnement du Groupe pourraient augmenter considérablement ou nécessiter la recherche de solutions de remplacement.

Afin d'atténuer ces risques, le Groupe évalue en permanence la solidité et la flexibilité de sa chaîne d'approvisionnement, élabore des options stratégiques pour la fourniture de ses approvisionnements les plus critiques et cherche à sécuriser les intrants de production par des contrats à court et à long terme afin de garantir la quantité, la qualité et la disponibilité nécessaires des produits requis. Il s'efforce également d'assurer des réserves de matières premières à long terme pour ses intrants de production les plus critiques. Enfin, en déployant une logique de scénario dans ses processus de planification, le Groupe développe de manière proactive des stratégies d'approvisionnement souples et résilientes pour résister à une éventuelle variabilité des marchés sur lesquels il s'approvisionne.

Revue non financière

Un aperçu de nos performances environnementales et sociales et de nos états non financiers.

Conformément à l'article 3:6, §1, point 9 du Code des sociétés et associations, Titan Cement International SA est tenu de préparer une déclaration d'informations non financières.

Titan Cement International se réfère ici à la déclaration d'informations non financières telle que décrite dans le Rapport Annuel Intégré de la Société. Titan Cement International SA déclare en outre que, s'agissant des éléments inclus dans la déclaration d'informations non financières, il n'existe pas d'autres politiques, procédures, indicateurs de performance ou risques que ceux indiqués dans le Rapport Annuel Intégré de la Société.

Vous pouvez consulter le Rapport Annuel Intégré de la Société sur le site Internet de TCI. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://ir.titan-cement.com> ou contactez-nous à l'adresse ir@titan-cement.com

Proposition de résolution en vue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 11 mai 2023.

Le Conseil d'administration propose, entre autres, que les éléments suivants soient soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires :

- Prendre acte du rapport du Conseil d'administration et du rapport du réviseur d'entreprises pour l'exercice clos le 31 décembre 2022
- Approuver les comptes annuels séparés établis à la date du 31 décembre 2022

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

- Affecter la bénéfice de la période, d'un montant de 586 591 083 euros, aux postes suivants :
 - o Réserve légale 29 329 554 euros
 - o Distribution de dividendes 46 531 169 euros
 - o Bénéfices non distribués 510 730 360 euros
- Décharger les administrateurs de leur mandat exercé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
- Décharger le réviseur d'entreprises PwC Reviseurs d Entreprises BV, représenté par son associé personnellement responsable Didier Delanoye, pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Déclarations des personnes responsables

Le Conseil d'administration déclare qu'à sa connaissance :

- a. Les  tats financiers établis conformément aux principes comptables généralement admis en Belgique donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société ;
- b. Le rapport de gestion comprend un examen fidèle de l'évolution et des résultats des activités et de la situation financière de l'émetteur ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée.

Pour le Conseil d'administration,

le 30 Mars 2023.

Dimitri Papalexopoulos

Président du Conseil d'administration

Michael Colakides

Directeur général et Directeur financier du Group

RAPPORT DES COMMISSAIRES**RAPPORT DU COMMISSAIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE
TITAN CEMENT INTERNATIONAL SA SUR LES COMPTES ANNUELS POUR
L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2022**

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de Titan Cement International SA (la « Société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Ce tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 12 mai 2022, conformément à la proposition du conseil d'administration émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2024. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes annuels de la Société durant 4 exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes annuels***Opinion sans réserve***

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la Société, comprenant le bilan au 31 décembre 2022, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe. Ces comptes annuels font état d'un total du bilan qui s'élève à EUR 2.315.023.540 et d'un compte de résultats qui se solde par un bénéfice de l'exercice de EUR 586.591.083.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2022, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la date de clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « *Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

RAPPORT DES COMMISSAIRES

**Point clé de l'audit**

Le point clé de l'audit est le point qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important lors de l'audit des comptes annuels de la période en cours. Ce point a été traité dans le contexte de notre audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ce point.

Valorisation des participations dans des entreprises liées*Description du point clé de l'audit*

Au 31 décembre 2022, le compte de bilan 280 de Titan Cement SA comprend des participations dans des entreprises liées pour un montant de EUR 2.266 millions, dont la participation dans Titan Cement Company SA est la plus importante.

Nous considérons que le test de valorisation des participations dans des entreprises liées est l'élément le plus significatif pour notre audit car ils représentent environ 98 % du total des actifs. En outre, une évaluation de la dépréciation implique un jugement important de la part de la direction en ce qui concerne les résultats futurs et la génération de flux de trésorerie des entités sous-jacentes afin de déterminer si une réduction permanente de la valeur est en place.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nous avons validé les mouvements du coût d'acquisition par rapport aux preuves sous-jacentes. Pour l'évaluation du test de dépréciation de la participation dans Titan Cement Company SA, nous avons obtenu l'évaluation de la direction dans laquelle la valeur comptable de la participation de Titan Cement Company SA a été comparée à la valeur d'utilisation de Titan Cement Company SA, corrigée de la dette nette dans Titan Cement Company SA.

Nous avons évalué le processus global de test de dépréciation de la direction, y compris le processus par lequel les modèles de valeur d'utilisation sont examinés et approuvés.

Nous avons évalué le caractère approprié de l'utilisation de la période de prévision pour les calculs de la valeur d'utilité.

Nous avons évalué la fiabilité des estimations de la direction en comparant les performances réelles aux prévisions antérieures.

Nous avons testé les principales hypothèses du Groupe concernant les taux de croissance, les volumes de vente, les prix de vente et les marges brutes dans les prévisions de flux de trésorerie futurs en les comparant aux tendances sectorielles locales et aux hypothèses faites au cours des années précédentes et les avons comparées aux budgets financiers approuvés.

Nous avons comparé la marge d'exploitation, le fonds de roulement et le pourcentage d'investissements en capital avec les chiffres réels antérieurs.

Nous avons comparé le coût moyen pondéré du capital («WACC») au coût du capital et de la dette du Groupe et de sociétés comparables, et avons aussi considéré des facteurs territoriaux spécifiques.

RAPPORT DES COMMISSAIRES

Nous avons testé la méthode de calcul utilisée et sa précision.

Nous avons évalué l'impact de scénarios alternatifs quant aux taux d'actualisation, taux de croissance, prix de vente et marges brutes sur la valeur recouvrable. Nous avons constaté qu'il restait suffisamment de marge entre la valeur comptable et la valeur recouvrable.

Nous avons été épaulés par nos experts internes du département de valorisation dans ces procédures.

Nous avons conclu que les méthodes d'évaluation et les estimations utilisées étaient en conformité avec le référentiel comptable applicable en Belgique.

Nous avons estimé que les méthodes d'évaluation et les principales hypothèses utilisées par la direction pour déterminer la valeur recouvrable et pour évaluer si une moins-value durable existe sont raisonnables.

Responsabilités du conseil d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe au conseil d'administration d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si le conseil d'administration a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire comprenant notre opinion. Une assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permette de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration amené ou mènera les affaires de la Société. Nos responsabilités relatives à l'application par le conseil d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

RAPPORT DES COMMISSAIRES

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Nous définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par le conseil d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire la Société à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si ces derniers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes annuels de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

RAPPORT DES COMMISSAIRES**Autres obligations légales et réglementaires*****Responsabilités du conseil d'administration***

Le conseil d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion, des documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations et des statuts de la Société.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mission et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires et le respect des statuts et de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice, et a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non-financière requise par l'article 3:6, §4 du Code des sociétés et des associations a été reprise dans le rapport de gestion qui fait partie de la section "Report de gestion; Revue de la performance ESG" du rapport annuel intégré sur les états financiers consolidés. Ce rapport sur les informations non-financières contient les informations requises par l'article 3:6, §4 du Code des sociétés et des associations et concorde avec les comptes annuels pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non-financière la Société s'est basée sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies pour 2030, les lignes directrices du pacte mondial des Nations Unies en matière de communication sur les progrès, et la charte ainsi que les lignes directrices de la Global Cement and Concrete Association (GCCA). Conformément à l'article 3:75, §1, 6° du Code des sociétés et des associations, nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non-financière est établie conformément aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour 2030, les lignes directrices du pacte mondial des Nations Unies en matière de communication sur les progrès, et la charte ainsi que les Lignes directrices de la Global Cement and Concrete Association (GCCA) mentionné dans le rapport de gestion sur les comptes annuels.

RAPPORT DES COMMISSAIRES***Mentions relatives à l'indépendance***

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes annuels et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes annuels.

Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- La répartition des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations.
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.
- Nous avons évalué les conséquences patrimoniales des décisions prises par le conseil d'administration du 18 mars 2022 telles que décrites dans le point 3.6 du "Code de conduite – Conflits d'intérêts" de la section « Déclaration sur la gouvernance d'entreprise » du rapport de gestion et nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

Diegem, le 5 avril 2023

Le commissaire
PwC Reviseurs d'Entreprises SRL
Représentée par

Didier Delanoye
Réviseur d'Entreprises

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1. Rapport de rémunération 2022

Conformément aux dispositions en vigueur, le présent Rapport de rémunération décrit la rémunération versée à titre individuel aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'aux membres du Comité de Direction qui assurent la gestion courante.

1.1 Vue d'ensemble de l'année

En 2022, le Groupe TITAN a réussi à surmonter les défis liés à l'inflation et à la chaîne d'approvisionnement et à dégager une forte croissance à deux chiffres de ses ventes sur tous ses marchés. Ce résultat est attribuable à des volumes importants, à des stratégies de prix performantes, et à des actions vers l'efficacité des coûts qui a permis de compenser la hausse des coûts de l'énergie et de la production ainsi que ceux du transport. Les coûts des intrants et de l'énergie ont commencé à augmenter au cours du T4 2021 et se sont encore intensifiés au cours des douze mois suivants, atteignant parfois des niveaux historiquement élevés. Au cours de l'année, nous avons augmenté nos prix en vue de compenser les hausses globales des coûts et de rétablir nos marges. Au cours du T4 2022, les coûts de l'énergie se sont nettement améliorés grâce aux actions d'atténuation des coûts, à l'utilisation élevée de combustibles alternatifs et aux conditions du marché, ce qui a permis de rétablir les marges de l'EBITDA. En ce qui concerne les clients, l'offre de produits et de solutions écologiques représentait presque 20% de la production, servant entre autres des projets emblématiques sur nos marchés tels que le monorail du Caire en Égypte, le projet Ellinikon et la nouvelle ligne de métro 4 à Athènes, en Grèce, ainsi que le tunnel Thimble Shoals en Virginie, aux États-Unis.

Le Groupe a réalisé des ventes substantielles de 2.282,2 millions d'euros qui correspondent à une solide augmentation de 33,1% par rapport à l'année précédente. À noter que le chiffre d'affaires ainsi que les coûts des ventes ont été impactés par l'inflation et l'appréciation du dollar américain. Malgré les défis imposés par la flambée des coûts de l'énergie, les mesures du Groupe visant à adopter une stratégie d'augmentation dynamique des prix et à améliorer son mix énergétique, associées à des gains d'efficacité grâce à la numérisation de son processus de fabrication, ont permis une amélioration significative de l'EBITDA. En 2022, l'EBITDA du Groupe a augmenté de 20,3% par rapport à 2021, atteignant 331,2 millions d'euros. Le résultat net du Groupe après impôts et intérêts minoritaires a également connu une croissance significative, atteignant 109,7 millions d'euros, soit une augmentation de 19,3% par rapport au bénéfice de 91,9 millions d'euros en 2021. À noter que la norme IAS 29 relative à l'hyperinflation a été appliquée dans les opérations en Turquie, conduisant à un gain sur la position monétaire nette de 26,3 millions d'euros et réduisant l'EBITDA de 3,4 millions d'euros. Une dépréciation du goodwill de 21,8 millions d'euros a été comptabilisée, inversant pratiquement le gain résultant de l'hyperinflation. Ces excellents résultats soulignent la capacité du groupe à s'adapter aux conditions du marché et à mettre en œuvre des stratégies de croissance efficaces, en générant des performances financières positives. Ils soulignent également la résilience du groupe, sa capacité d'adaptation et l'engagement de toutes nos équipes à investir pour la croissance, à transformer le groupe sur le plan commercial et technologique tout en numérisant notre parcours client et en décarbonisant agressivement, offrant ainsi une valeur à long terme à toutes nos parties prenantes.

1.2 Rémunération du Conseil d'administration

Les Administrateurs de la Société sont rémunérés conformément à la Politique de Rémunération. Le Comité de rémunération, institué par le Conseil d'administration, est chargé de définir une politique de rémunération pour les administrateurs exécutifs et non exécutifs, en tenant compte du cadre général de rémunération de la Société, tel que défini à l'Annexe 5 de la Charte de GE. Le niveau de rémunération du Président du Conseil d'administration est fixé par l'Assemblée générale sur recommandation du Conseil d'administration et du Comité de rémunération. Le Comité préconise également des niveaux de rémunération pour les Administrateurs non exécutifs sur la base du temps qu'ils consacrent à leurs fonctions et leurs responsabilités.

En vertu de la Politique de rémunération 2022 :

- Les administrateurs non exécutifs perçoivent des jetons de présence forfaitaires de base qui couvrent le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions et, le cas échéant : i) des honoraires de présidence de comité ii) des honoraires de membre de comité iii) des indemnités de déplacement à titre gracieux pour les membres non exécutifs du Conseil d'administration qui ne sont pas basés en Grèce ou à Chypre.
- Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable liée aux résultats ou à d'autres critères de performance. De ce fait, ils n'ont pas droit à des primes annuelles, à des options sur actions ou à des unités d'actions liées à la performance. Ils ne peuvent pas non plus prétendre à un régime de retraite complémentaire ou à une indemnité de fin de contrat.
- La Société fournit les polices d'assurance habituelles couvrant les activités du Conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions.
- Les honoraires et jetons de présence sont réexaminés chaque année, mais pas nécessairement augmentés.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.2.1 Rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration

La rémunération du Conseil d'administration et celle des membres des comités du Conseil d'administration telles qu'approuvées par l'Assemblée générale annuelle des Actionnaires du 12 mai 2022 se répartissent comme suit :

	Par an, par administrateur
Jetons de présence des Administrateurs	235 000 euros
Honoraires du Président	bruts
Administrateurs non exécutifs	50 000 euros bruts
Administrateurs exécutifs	30 000 euros bruts
Comité d'audit et des risques	
Honoraires du Président	20 000 euros bruts
Honoraires des membres	15 000 euros bruts
Comité des nominations	
Honoraires du Président	15 000 euros bruts
Honoraires des membres	10 000 euros bruts
Comité de rémunération	
Honoraires du Président	12 000 euros bruts
Honoraires des membres	8 000 euros bruts

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

Honoraires versés aux membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2022 et montants totaux de l'année précédente

	2022				2021
	Montant brut total, y compris les honoraires forfaitaires	Jetons de présence des Administrateurs	Honoraires des membres des comités	Indemnité pro-bono	Montant brut total, y compris les honoraires forfaitaires
Eftrsatis-Georgios Arapoglou ¹	237 438 euros	222 438 euros	15 000 euros	S.o.	215 000 euros).
William-John Antholis	63 000 euros	50 000 euros	8 000 euros	5 000 euros	58 000 euros
Andreas Artemis	60 000 euros	50 000 euros	10 000 euros	S.o.	60 000 euros
Leonidas Canellopoulos	30 000 euros	30 000 euros	S.o.	S.o.	30 000 euros
Michael Colakides	45 102 euros	45 102 euros	S.o.	S.o.	45 000 euros
Haralambos David ²	60 512 euros	50 000 euros	10 512 euros	S.o.	65 000 euros
Lyn-Mary Grobler	70 000 euros	50 000 euros	10 000 euros	10 000 euros	-
Natalia Nikolaidi ³	41 671 euros	32 055 euros	9 616 euros	S.o.	-
Ioannis Paniaras	30 000 euros	30 000 euros	S.o.	S.o.	19 000 euros
Dimitrios Papalexopoulos	30 000 euros	30 000 euros	S.o.	S.o.	30 000 euros
Alexandra Papalexopoulou	30 000 euros	30 000 euros	S.o.	S.o.	30 000 euros
Kyriacos Riris	70 000 euros	50 000 euros	20 000 euros	S.o.	70 000 euros
Theodora Taoushani ⁴	38 466 euros	32 055 euros	6 411 euros	S.o.	-
Stylianios Triantafyllides ⁵	20 975 euros	18 082 euros	2 893 euros	S.o.	58 000 euros
Dimitris Tsitsiragos	75 000 euros	50 000 euros	15 000 euros	10 000 euros	65 000 euros
Vassilios Zarkalis	30 000 euros	30 000 euros	S.o.	S.o.	30 000 euros
Mona Zulficar	62 000 euros	50 000 euros	12 000 EUR	-	62 000 euros

¹ En vertu de la modification des honoraires bruts annuels décidée par l'Assemblée générale annuelle des Actionnaires le 12 mai 2022, les jetons de présence du Conseil d'administration pour 2022 ont été calculés sur la base d'honoraires bruts annuels de 200 000 euros pour les 131 premiers jours de service et sur la base d'honoraires bruts annuels de 235 000 euros pour les 234 jours de service restants.

² Le 12 mai 2022, le Conseil d'administration de la Société a décidé de nommer Haralambos David en tant que membre du Comité de rémunération. Il était, jusqu'à cette décision, membre du Comité d'audit et des risques. En conséquence, les honoraires du Comité pour la période allant du 1^{er} janvier au 11 mai 2022 (131 jours de service) ont été calculés sur la base des honoraires bruts annuels du Comité d'audit et des risques de 15 000 euros, et sur la base des honoraires bruts annuels du Comité de rémunération de 8 000 euros pour la période allant du 12 mai au 31 décembre 2022 (234 jours de service).

³ Natalia Nikolaidi a été nommée membre du Conseil d'administration et membre du Comité d'audit et des risques le 12 mai 2022. Dès lors, les honoraires perçus au titre de 2022 concernent la période allant du 12 mai au 31 décembre 2022.

⁴ Theodora Taoushani a été nommée membre du Conseil d'administration et membre du Comité des nominations le 12 mai 2022. Dès lors, les honoraires perçus au titre de 2022 concernent la période allant du 12 mai au 31 décembre 2022.

⁵ Stylianios Triantafyllides a été membre du Conseil d'administration et membre du Comité de rémunération jusqu'au 12 mai 2022. Dès lors, les honoraires perçus au titre de 2022 concernent la période allant du 1^{er} janvier au 12 mai 2022.

1.3 Rémunération des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction

1.3.1 Philosophie et Politique de rémunération

La politique de rémunération de 2022 s'assure que la Société rémunère en fonction de son plan d'affaires à court et à long terme, de façon à continuer à créer de la valeur pour ses clients, ses actionnaires, ses employés, les sociétés et les économies.

La Politique de rémunération 2022 a été approuvée par l'Assemblée annuelle des Actionnaires du 12 mai 2022 et s'aligne dans une large mesure sur la mise en œuvre de la Directive européenne sur les droits des actionnaires II (« SRD II »).

Le montant total de la rémunération des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction est en lien avec la stratégie et les mesures de performance pertinentes et contribue à la performance à long terme de la Société.

Principes majeurs régissant la Politique de rémunération et contribuant à la stratégie de la Société et à son développement durable :

- Établir un niveau équitable et approprié de rémunération fixe visant à attirer des professionnels expérimentés de qualité capables d'ajouter de la valeur à la Société.
- Maintenir une approche équilibrée entre rémunération fixe et rémunération variable afin d'éviter une trop grande dépendance à l'égard de la seconde et une prise de risques indue.
- Établir une approche équilibrée entre les incitations à court et à long terme, afin de s'assurer que l'accent est mis sur les objectifs à court terme qui contribueront en fin de compte à la création de valeur à long terme.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

- Alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et création de valeur à long terme grâce à des incitations à long terme dont la gratification est liée à des actions de la Société.
- Éviter la prise de risques excessifs en mettant l'accent sur des paramètres de performance financière et non financière dans la conception de la rémunération variable.

Le niveau de rémunération du Directeur Général, des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction est fixé par le Conseil d'administration sur la base des recommandations émises à l'égard du Comité de rémunération et conformément à la Politique de rémunération en vigueur.

Le Comité de rémunération examine régulièrement la Politique de rémunération afin de garantir le respect permanent de ses principes ainsi que de sa conformité aux tendances et aux meilleures pratiques du marché. Le Comité de rémunération recommande des niveaux de rémunération annuelle pour les Administrateurs exécutifs et les membres du Comité de Direction ainsi que pour d'autres dirigeants du Groupe sur la base de leurs performances et de leurs responsabilités.

En cas de modification importante, et au moins une fois tous les quatre ans, la Politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale.

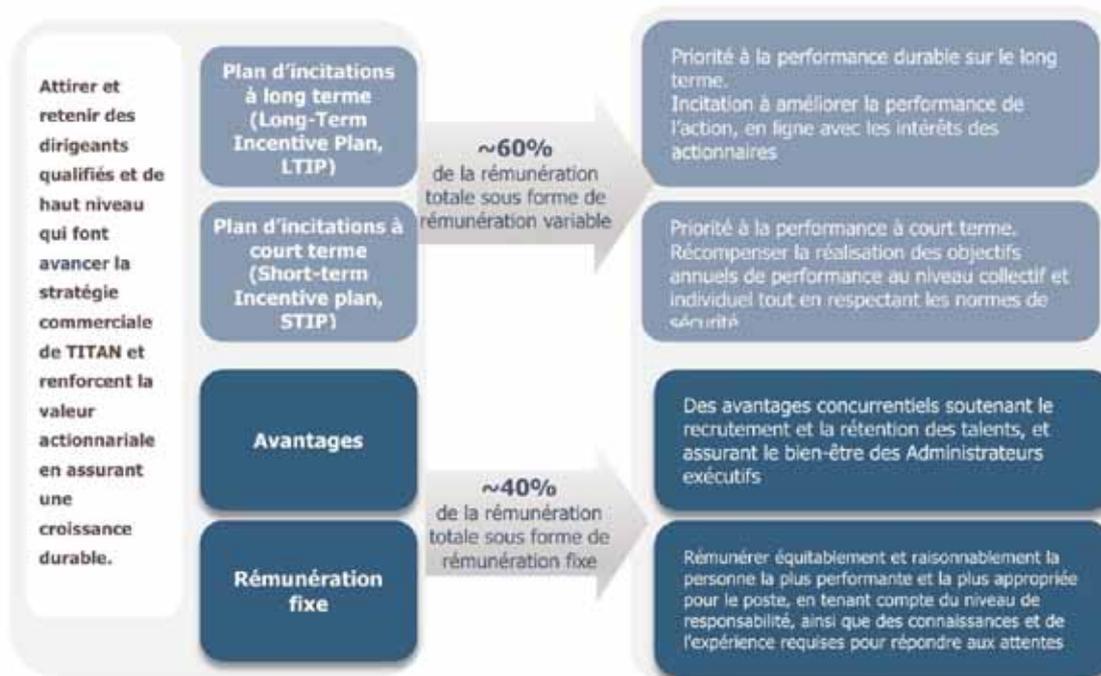
Pour fixer les niveaux de rémunération du Directeur Général mais aussi des autres Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction, le Comité de rémunération recueille des informations relatives au marché selon différentes perspectives. Ces informations concernent les secteurs pertinents pour la Société, les régions pertinentes (p. ex. l'Europe, et pour certains postes les États-Unis) et tiennent également compte de la taille et de l'envergure de la Société et des différents postes.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

La Société vise à positionner les niveaux de rémunération autour du troisième quartile du marché en ce qui concerne l'objectif de rémunération totale (la somme de la rémunération de base fixe et de l'objectif de rémunération variable).

En résumé, les principes clés de la politique de rémunération sont les suivants :



RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.3.2 Options de rémunération et répartition de la rétribution des Administrateurs Exécutifs et des membres du Comité de Direction en 2022

Vous trouverez ci-dessous la composition (objectifs atteints) de la rémunération directe totale des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction.



Rémunération Directe Totale - incitations cibles (année complète)

Nom, Fonction	Rémunération fixe ¹ (sur une année complète)	Rémunération variable			Répartition de la rémunération directe totale
		Mesure de la valeur	Objectif d'incitation à court terme	Objectif LTI	
Michael Colakides Directeur général et Directeur financier du Groupe Administrateur exécutif	530 100 euros	Montant 374 850 euros % du SBA	85%	470 000 euros 107%	Fixe 39% Variable 61%
Dimitrios Papalexopoulos² Président du Comité Exécutif du Groupe Administrateur exécutif	615 970 euros	Montant 532 700 euros % du SBA	100%	580 000 euros 109%	Fixe 35% Variable 65%
Alexandra Papalexopoulou Vice-présidente du Comité Exécutif du Groupe Administratrice exécutive	479 680 euros	Montant 347 480 euros % du SBA	85%	450 000 euros 110%	Fixe 36% Variable 64%
Leonidas Canellopoulos Administrateur exécutif	266 698 euros	Montant 133 980 euros % du SBA	60%	140 000 euros 63%	Fixe 49% Variable 51%
Ioannis Paniaras Administrateur exécutif	443 910 euros	Montant 321 300 euros % du SBA	85%	380 000 euros 101%	Fixe 39% Variable 61%
Vassilios Zarkalis Administrateur exécutif	966 936 dollars	Montant 851 760 dollars % du SBA	100%	750 000 dollars 88%	Fixe 38% Variable 62%
Christos Panagopoulos Membre du Comité de Direction	300 300 euros	Montant 149 940 euros % du SBA	60%	160 000 euros 54%	Fixe 49% Variable 51%
Grigoris Dikaïos Membre du Comité de Direction	211 870 euros	Montant 68 306 euros % du SBA	35%	35 000 euros 19%	Fixe 67% Variable 33%

¹ La rémunération fixe comprend le salaire de base, les jetons de présence du conseil d'administration et les cotisations de retraite.

² Administrateur exécutif, Président du Comité Exécutif du Groupe jusqu'au 15 octobre 2022.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.3.3 Rémunération fixe et avantages

Rémunération fixe

La rémunération fixe tient compte du niveau de responsabilité, ainsi que des connaissances et de l'expérience requises pour répondre aux attentes, tout en veillant à ce que la Société ne paie pas plus que nécessaire, en soutenant toujours ses intérêts à long terme et sa durabilité. Son montant est revu chaque année, mais n'est pas nécessairement augmenté, en tenant compte de facteurs tels que :

- Les performances et l'expérience de la personne ;
- Les performances de la Société ;
- Le poste et les responsabilités de la personne ;
- La rémunération et les conditions d'emploi ailleurs dans la Société ;
- Les taux d'inflation et les augmentations à l'échelle du marché sur les différents sites internationaux ;
- L'emplacement géographique du dirigeant.

Même s'il n'existe aucun plafond de salaire déterminé, il n'est normalement pas prévu que les augmentations dépassent les augmentations moyennes de l'ensemble du personnel compte tenu de la région concernée.

Des augmentations plus importantes peuvent être décidées dans certaines circonstances, notamment dans les cas où les responsabilités ou l'expérience associées au poste de la personne ont augmenté.

Allocation de retraite et autres avantages

La Société possède un plan de retraite à cotisations définies auquel les Administrateurs exécutifs peuvent participer.

La contribution maximale s'élève à 10% du salaire annuel de base (8% pour le premier échelon, 2% pour le deuxième échelon), avec un rapport de 1:2 entre la contribution de l'employé et celle de l'employeur)

Si un dirigeant quitte la Société dans les 5 ans suivant son entrée dans le Programme, les éventuelles contributions de la Société sont perdues (toute dérogation éventuelle est soumise à l'approbation du président du Comité Exécutif du Groupe ou du Conseil d'administration s'il s'agit de membres exécutifs du Conseil d'administration).

Les avantages proposés incluent, entre autres, une voiture de fonction, le carburant, une assurance santé et une assurance vie. Des avantages supplémentaires, généralement à faible coût, peuvent être proposés périodiquement s'ils sont considérés adéquats et conformes à la pratique du marché. Tous les avantages peuvent être supprimés ou modifiés à tout moment, à la discrétion de la Société.

1.3.4 Rémunération variable (à court terme, à long terme)

Les rémunérations variables à court et à long terme sont traitées conformément aux règles des plans correspondants analysés ci-dessous. Aucune clause et/ou arrangement spécifique en rapport avec un changement de contrôle ne sera applicable. Aucun mécanisme de récupération de la rémunération variable n'a été utilisé au cours de l'exercice 2022.

Rémunération variable à court terme

Critères de performance et résultats 2022 / Incitations à court terme (STI)

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'administration détermine les critères de performance les plus pertinents pour le plan d'incitations à court terme, en fixant des objectifs ambitieux mais réalistes pour chacun de ces critères de performance. Ces indicateurs clés de performance fournissent le cadre des régimes d'incitations dans l'ensemble de la Société.

L'opportunité cible proposée par le plan d'incitations à court terme peut atteindre 100% du salaire de base annuel (SBA) et repose sur trois critères de performance :

- Performance collective (financière) : jusqu'à 45% de la rémunération totale
- Performance individuelle : jusqu'à 55% de la rémunération
- Performance en matière de sécurité : 5%

La mesure de la performance collective est liée à 80% à l'EBITDA et à 20% au ROACE au niveau du Groupe, des régions et des divisions.

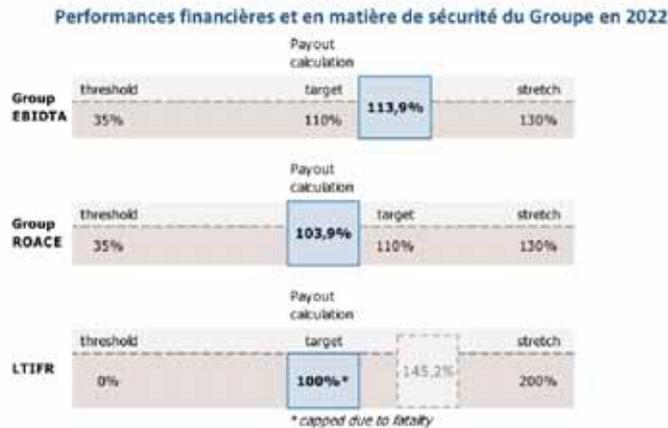
Les performances individuelles sont évaluées en fonction d'une combinaison d'objectifs et de comportements.

Les performances en matière de sécurité sont mesurées par rapport à l'objectif du taux de fréquence des accidents avec arrêt.

Le maximum pour les performances financières est de 130% de l'objectif en cas de dépassement, pour les performances individuelles de 150% en cas de performances extraordinaires et pour la sécurité de 200%.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)



L'évaluation définitive se fait en fin d'exercice sur la base des résultats financiers révisés. Tout versement potentiel dans le cadre du plan d'incitations à court terme est effectué annuellement dans le courant du premier semestre de l'exercice suivant. Un niveau minimum de performance doit être atteint avant tout paiement potentiel au titre du plan. Les versements sont plafonnés pour les surperformances. L'évaluation définitive de la performance au titre du plan d'incitations à court terme est effectuée par le Comité de rémunération, qui soumet la proposition nécessaire au Conseil d'administration en vue d'une prise de décision.

En dépit de la très forte augmentation des postes de coûts critiques (tels que le carburant, l'électricité et le fret maritime) au cours des six premiers mois de l'année, la rentabilité globale du Groupe a été conforme à l'objectif. En 2022, l'EBITDA au niveau du Groupe s'est avéré supérieur à l'objectif, ce qui a entraîné un versement de 113,9% dans la partie concernée de la rémunération variable, tandis que le ROACE du Groupe est ressorti à un niveau proche de l'objectif, ce qui s'est traduit par un versement de 103,9% dans la part concernée de la rémunération variable.

En outre, en 2022, la performance a été réalisée au niveau du Groupe a été supérieure à l'objectif de sécurité fixé (indice du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR)). Versement plafonné à 100% de la partie concernée de la rémunération variable en raison d'un accident mortel.

Le Comité de rémunération a procédé à l'examen de la performance globale et décidé d'attribuer la rémunération variable au titre de 2022 en fonction des résultats obtenus.

Rémunération variable à long terme

Des primes incitatives à long terme ont été accordées conformément à la Politique de rémunération 2022.

Le nombre d'attributions de LTI acquises en 2022 par les Administrateurs exécutifs et les membres du Comité de Direction est indiqué dans le tableau du paragraphe 8.6 ci-dessous.

Il est attendu des participants qu'ils conservent des actions TCI (sur des comptes de courtage ou sur un ou des Fonds) à hauteur d'au moins 20% du total des attributions acquises au cours des cinq (5) dernières années d'acquisition des droits (en termes glissants). Les actions TCI ainsi que les parts du/des Fonds déjà détenues par les participants en vertu de plan LTI antérieurs sont prises en compte dans ce calcul.

Plan d'incitations à long terme (LTIP)

Le plan d'incitations à long terme (LTIP) a été appliqué pour la première fois en 2020. L'attribution dans le cadre du LTIP peut représenter jusqu'à 125% du salaire annuel de base pour le Comité de Direction et les Administrateurs exécutifs du Conseil d'administration. Les primes individuelles accordées, dans les limites de la politique, sont basées sur le poste, le salaire fixe, la performance individuelle et le potentiel de développement de chaque participant et sont approuvées par le Conseil d'administration sur recommandation pertinente du Comité de rémunération.

Les primes LTIP sont accordées sous la forme d'une attribution conditionnelle d'un certain nombre d'actions TCI. La valeur de chaque « action attribuée sous condition » est égale à la moyenne des cours de clôture de l'action TCI sur Euronext Bruxelles au cours des 7 derniers jours de bourse du mois de mars de l'année d'attribution.

Le calendrier d'acquisition prévoit une acquisition à hauteur de 50% l'année 3, et 50% l'année 4.

Le nombre acquis d'actions TCI est transféré au participant. L'avantage pour le participant est déterminé sur la base de la valeur de l'action TCI au moment de l'acquisition des droits. Le LTIP offre une certaine souplesse dans la manière de recevoir les avantages acquis : au lieu de recevoir des actions TCI, le participant peut demander à contribuer à un plan de retraite fourni par l'entreprise qui investit principalement dans des actions TCI. De cette manière, leurs intérêts à long terme restent liés à l'action TCI.

Plan de rémunération différée (DCP)

Le plan de rémunération différée a été lancé en 2021 dans le but d'aligner davantage les intérêts à long terme des cadres supérieurs sur ceux des actionnaires. Le DCP remplace 20% du LTIP pour les Administrateurs exécutifs éligibles du Conseil d'administration et les membres du Comité de Direction, et la prime octroyée peut représenter jusqu'à 25% du salaire de base annuel.

Les primes DCP sont accordées sous la forme d'une attribution conditionnelle d'un certain nombre d'actions TCI. La valeur de chaque « action

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

attribuée sous condition » est égale à la moyenne des cours de clôture de l'action TCI sur Euronext Bruxelles au cours des 7 derniers jours de bourse du mois de mars de l'année d'attribution.

Les primes DCP sont acquises trois ans après la date d'attribution, à condition que certains critères de performance préétablis soient remplis. Le nombre de droits acquis varie de 0% si le seuil n'est pas atteint, à 50% si le seuil est atteint, à 100% pour la performance visée, jusqu'à un maximum de 160% en cas de dépassement.

Critères de performance :

- "50% lié à un KPI de durabilité : l'objectif de CO₂ sur 3 ans soutenant la priorité de décarbonisation du Groupe ; la réduction des émissions nettes directes de CO₂ par tonne de produit cimentaire (50%)."
- pour 50%, le rendement total pour les actionnaires (TSR) par rapport à un indice composé d'un groupe de pairs (50%).

Le groupe de pairs définissant l'indice est le suivant (tel que défini par le Conseil d'administration et susceptible d'être modifié si nécessaire) :

1. Lafarge-Holcim	5. CRH
2. Heidelberg	6. Buzzi
3. Cemex	7. Argos
4. Cementir	8. Vicat

Le nombre acquis d'actions TCI est transféré au participant. L'avantage pour le participant est déterminé sur la base de la valeur de l'action TCI au moment de l'acquisition des droits.

Le DCP offre une flexibilité dans les modes de réception de l'avantage acquis, autre que les actions TCI, sur demande du participant (par exemple, en espèces, en contributions au régime de retraite).

En outre, le plan d'options restreintes sur actions 2017 (RSIP 2017) est actuellement mis en œuvre :

Plan d'options sur actions 2017

En vertu de ce Plan triennal, le Conseil d'administration était autorisé à attribuer jusqu'à 1 000 000 options sur actions à un prix de vente égal à 10,00 euros par action. Les bénéficiaires du Plan d'options sur actions 2017 étaient les administrateurs exécutifs, les administrateurs occupant des postes à responsabilité au niveau du Groupe, au niveau régional ou au niveau des pays au sein de sociétés du Groupe TITAN, et un nombre limité d'employés qui se distinguaient en permanence par leurs bonnes performances et présentaient un important potentiel de développement.

La période d'acquisition des droits des options sur actions attribuées en 2017, 2018 et 2019 était de trois ans. Les options attribuées ont été acquises en décembre 2019, décembre 2020 et décembre 2021 respectivement, sous réserve que les bénéficiaires soient toujours employés (ou à la retraite) par le Groupe à ces dates.

Au terme de la période d'acquisition de trois ans, le Conseil d'administration a décidé du nombre final d'options que les bénéficiaires étaient en droit d'exercer, sur la base des critères suivants :

- à hauteur de 50%, sur la base du rendement moyen des capitaux employés (ROACE) sur trois ans par rapport à l'objectif fixé pour chaque période de 3 ans ; et
- à hauteur de 50%, sur la base de la performance globale du Rendement Total des Actionnaires de la Société par rapport à la performance globale moyenne d'un groupe de cimentiers internationaux comparables :

1. Lafarge-Holcim	5. CRH
2. Heidelberg	6. Buzzi
3. Cemex (en USD)	7. Argos (en USD)
4. Cementir	8. Vicat

Le calendrier d'attribution et d'acquisition ainsi que le pourcentage (%) d'options acquises en fonction de la réalisation des critères de performance susmentionnés sont présentés ci-dessous :

Plan d'options sur actions 2017			
Attribués	Acquisitions	Options acquises (%)	Expiration
2017	Déc. 2019	49,80%	Déc. 2023
2018	Déc. 2020	35,88%	Déc. 2024
2019	Déc. 2021	31,83%	Déc. 2025

Les bénéficiaires sont autorisés à exercer tout ou partie de leurs droits d'option sur actions en versant à la Société les montants correspondants, jusqu'à la date d'expiration de leurs options sur actions, c'est-à-dire jusqu'en décembre de la troisième année suivant l'acquisition des options sur actions.

Plan d'options sur actions 2014

En vertu de ce Plan triennal, le Conseil d'administration était autorisé à attribuer jusqu'à 1 000 000 options sur actions à un prix de vente égal à 10,00 euros par action. Les bénéficiaires du Plan d'options sur actions 2014 étaient les administrateurs exécutifs, les administrateurs occupant des postes à responsabilité au niveau du Groupe, au niveau régional ou au niveau des pays au sein de sociétés du Groupe TITAN, et un nombre

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

limité d'employés qui se distinguaient en permanence par leurs bonnes performances et présentaient un important potentiel de développement. La période d'acquisition des droits des options sur actions attribuées en 2014, 2015 et 2016 était de trois ans. Les options attribuées ont été acquises en décembre 2016, décembre 2017 et décembre 2018 respectivement, sous réserve que les bénéficiaires soient toujours employés (ou à la retraite) par le Groupe à ces dates.

Au terme de la période d'acquisition de trois ans, le Conseil d'administration a décidé du nombre final d'options que les bénéficiaires étaient en droit d'exercer, sur la base des critères suivants :

a. à hauteur de 50%, sur la base du rendement moyen des capitaux employés (ROACE) sur trois ans par rapport à l'objectif fixé pour chaque période de 3 ans ; et

b. à hauteur de 50%, sur la base de la performance globale du Rendement Total des Actionnaires de la Société par rapport à la performance globale moyenne d'un groupe de cimentiers internationaux comparables :

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Lafarge-Holcim | 5. CRH |
| 2. Heidelberg | 6. Buzzi |
| 3. Cemex (en USD) | 7. Argos (en USD) |
| 4. Cementir | 8. Vicat |

Le calendrier d'attribution et d'acquisition ainsi que le pourcentage (%) d'options acquises en fonction de la réalisation des critères de performance susmentionnés sont présentés ci-dessous :

Plan d'options sur actions 2014			
Attribués	Acquisitions	Options acquises (%)	Expiration
2014	Déc. 2016	49,00%	Déc. 2020*
2015	Déc. 2017	46,00%	Déc. 2021*
2016	Déc. 2018	81,30%	Déc. 2022

Les Bénéficiaires sont autorisés à exercer tout ou partie de leurs droits d'option sur actions en versant à la Société les montants correspondants, jusqu'à la date d'expiration de leurs options sur actions, c'est-à-dire jusqu'en décembre de la troisième année suivant l'acquisition des options sur actions.

*Spécifiquement pour le Plan d'options sur actions 2014, sur la base de la décision du Conseil d'administration datée du 9 avril 2020, en raison des conditions du marché induite par la pandémie de Covid-19, il a été approuvé que la date d'expiration de l'octroi de 2014 soit prolongée d'un an, jusqu'en décembre 2021, et celle de l'octroi de 2015 jusqu'en décembre 2022.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.4 Rémunération totale des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction en 2022 (composantes fixes, STI, avantages)

La rémunération des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction a été approuvée par le Conseil d'administration à la suite d'une recommandation pertinente du Comité de rémunération et est en totale conformité avec la Politique de rémunération 2022. Elle se répartit comme suit :

Nom, Fonction	Rémunération fixe		Rémunération variable - incitations à court terme ⁽¹⁾	Rémuné- ration directe totale	Avantages		Rémunération totale	Part de la rémunération fixe et variable à court terme ⁽⁴⁾
	Salaire annuel de base	Jetons de présence des Administrateurs			Cotisation de retraite ⁽²⁾	Indemnités + autres avantages ⁽³⁾		
Michael Colakides Directeur général	438 300 euros	45 102 euros	€413 717	43 830 euros	28 167 euros	€969 116	fixe 57% variable 43%	
Dimitrios Papalexopoulos Président du Comité Exécutif du Groupe	531 178 euros	30 000 euros	€587 934	52 880 euros	22 549 euros	€1 224 541	fixe 52% variable 48%	
Alexandra Papalexopoulou Vice-présidente du Comité Exécutif du Groupe	407 625 euros	30 000 euros	€383 509	40 580 euros	38 428 euros	€900 142	fixe 57% variable 43%	
Leonidas Canellopoulos Administrateur exécutif	219 947 euros	30 000 euros	€147 872	21 895 euros	17 637 euros	€437 351	fixe 66% variable 34%	
Ioannis Panliras Administrateur exécutif	373 687 euros	30 000 euros	€356 681	37 200 euros	27 150 euros	€824 718	fixe 57% variable 43%	
Vassios Zarkalis* Administrateur exécutif	821 760 dollars	30 000 euros	\$899 857	51 508 dollars	171 356 dollars	\$1 976 287	fixe 54% variable 46%	
Christos Panagopoulos Comité de Direction	281 500 euros		€177 202	27 150 euros	101 012 euros	€586 864	fixe 70% variable 30%	
Grigoris Dikaïos Comité de Direction	193 930 euros	5 000 euros	€69 687	11 636 euros	29 284 euros	€309 537	fixe 77% variable 23%	

* Les montants comprennent les indemnités liées à la mission internationale de B. Zarkalis aux États-Unis et une partie de la prime de réussite de la mission différée de 3 ans liée à 2021 (taux de change utilisé pour convertir les euros en dollars américains : 1,06).

⁽¹⁾ En 2022, le Rapport de rémunération n'inclut pas la valeur des attributions LTI acquises au cours de l'année, étant donné que les options sur actions ne représentent pas une valeur tant qu'elles ne sont pas exercées et les parts de fonds tant qu'elles ne sont pas encaissées respectivement ; les attributions acquises sont présentées en tant que nombre d'options sur actions et de parts de fonds acquises dans la section « Solde des options sur actions et des parts de fonds en 2022 ».

⁽²⁾ À cotisations définies.

⁽³⁾ Inclut les avantages et les indemnités (telles que les indemnités de déplacement, de logement, d'affectation à l'étranger), assurance vie, régime d'assurance maladie, voiture de fonction.

⁽⁴⁾ La part de la rémunération variable à long terme n'est pas indiquée dans le tableau, car elle est exprimée en nombre d'options d'achat d'actions et de parts de fonds acquises à la section « Solde des options sur actions et des parts de fonds en 2022 ».

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.5 Rémunération variable à long terme - primes accordées en 2022

Nom		LTIP		DCP
		Nombre d'actions ⁽²⁾	Nombre de parts de Fonds ⁽³⁾	Nombre d'actions ⁽²⁾
Michael Colakides*	Directeur général et directeur financier du Groupe		50 949	7 293
Dimitrios Papalexopoulos ¹	Président du Comité Exécutif du Groupe	39 101		9 776
Alexandra Papalexopoulou	Vice-présidente du Comité Exécutif du Groupe	31 032		7 758
Leonidas Canellopoulos	Administrateur exécutif	8 689		2 173
Ioannis Paniaras	Administrateur exécutif	23 585		5 897
Vassilios Zarkalis	Administrateur exécutif	40 940		10 235
Grigorios Dikaïos*	Membre du Comité de Direction, Directeur financier de la Société		4 743	
Christos Panagopoulos*	Membre du Comité de Direction		17 345	2 483

* Montant des primes LTI 2022 des membres du Comité de Direction reçues sous forme de parts du Fonds, qui investit principalement dans des actions TCI.

¹ Administrateur exécutif, Président du Comité Exécutif du Groupe jusqu'au 15 octobre 2022.

² Actions attribuées sous condition.

³ Le Fonds investit dans des actions TCI.

1.6 Solde des options sur actions et des parts de Fonds en 2022

Conformément aux lignes directrices relatives à la divulgation de la rémunération des dirigeants, le tableau ci-dessous présente l'évolution des soldes des options sur actions des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction, le solde à la fin de la période de référence ainsi que les parts de fonds acquises à la fin de l'année de référence :

Nom	Options sur actions						Parts de fonds Acquises en 2022
	Changements durant l'année						
	Solde au 31/12/2021	Acquis en 2022	Expirées en 2022	Exercées en 2022	Non exercées	Solde au 31/12/2022	
Michael Colakides	39 652	0	0	16 260	0	23 392	30 772
Dimitrios Papalexopoulos	70 798	0	0	26 016*	0	44 782	25 964
Alexandra Papalexopoulou	41 336	0	0	13 008*	0	28 328	16 828
Leonidas Canellopoulos	2 292	0	0	0	0	2 292	2 596
Ioannis Paniaras	25 624	0	0	9 756	0	15 868	13 944
Vassilios Zarkalis	14 276	0	0	0	0	14 276	26 925
Grigoris Dikaïos	4 301	0	0	3 218	0	1 083	2 019
Christos Panagopoulos	9 105	0	0	0	0	9 105	7 885
Total	207 384	0	0	68 258	0	139 126	126 933

* Par un règlement en espèces

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

1.7 Informations comparatives sur l'évolution de la rémunération et les performances de la Société

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la rémunération du Conseil d'administration et des membres du Comité de Direction depuis la création de la Société en 2019 :

Rémunération en euros	2022	2021	2020	2019
Rémunération des Administrateurs exécutifs	5 251 168	4 358 643 ⁽⁵⁾	3 700 632 ⁽³⁾	3 552 426 ⁽¹⁾
Rémunération du Directeur général, Michael Colakides	969 116	909 647	934 173	859 568
Rémunération des membres du Comité de Direction	896 401	859 554 ⁽⁶⁾	1 301 285 ⁽⁴⁾	1 344 712 ⁽²⁾
Rapport entre la rémunération la plus élevée des membres de la direction et la rémunération la plus basse (en ETP) des employés de la Société	41x	40x	40x	37x
Variation annuelle de la rémunération moyenne ⁽⁷⁾	4%	4%	3% ⁽⁸⁾	

⁽¹⁾ Dimitrios Papalexopoulos, Alexandra Papalexopoulou, Leonidas Canellopoulos, Takis-Panagiotis Canellopoulos, Vassilios Zarkalis.

⁽²⁾ Grigorios Dikaios, Konstantinos Derdemezis, Christos Panagopoulos.

⁽³⁾ Dimitrios Papalexopoulos, Alexandra Papalexopoulou, Leonidas Canellopoulos, Takis-Panagiotis Canellopoulos (1^{er} jan - 31 mar), Vassilios Zarkalis.

⁽⁴⁾ Grigorios Dikaios, Konstantinos Derdemezis (1^{er} jan - 31 oct), Christos Panagopoulos.

⁽⁵⁾ Dimitrios Papalexopoulos, Alexandra Papalexopoulou, Leonidas Canellopoulos, Ioannis Paniaras (Mai-Déc), Vassilios Zarkalis.

⁽⁶⁾ Grigorios Dikaios, Christos Panagopoulos.

⁽⁷⁾ Exprimée en ETP des employés de la Société autres que les Administrateurs, les membres du Comité de Direction et autres directeurs et personnes en charge de la gestion journalière.

⁽⁸⁾ ou 85 % en tenant compte des nouveaux recrutements qui s'ajoutent à l'effectif de la Société en 2020.

Étant donné que la Société a été créée en 2019, les données relatives à l'évolution annuelle de la rémunération (exprimée en équivalents temps plein) des employés de la Société autres que les Administrateurs, les membres du Comité de Direction et autres dirigeants et les personnes en charge de la gestion journalière sont présentées conjointement au regard de l'exercice 2019.

La rémunération des Administrateurs exécutifs, du Directeur général et des membres du Comité de Direction comprend :

- Salaire annuel de base versé
- Jetons de présence des Administrateurs
- Incitations à court terme
- Contribution de l'employeur au régime de retraite
- Indemnités et autres avantages (tels que voyages, logement, indemnités liées à l'affectation internationale, assurance-vie, régime d'assurance maladie, véhicule de fonction)

Elle ne comprend pas la valeur des attributions LTI acquises au cours de l'année, étant donné que les options sur actions ne représentent pas une valeur tant qu'elles ne sont pas exercées et les parts de fonds tant qu'elles ne sont pas encaissées respectivement.

Conformément aux orientations publiées en novembre 2020 par la Commission belge de gouvernance d'entreprise en ce qui concerne la divulgation des rémunérations, le rapport entre la rémunération la plus élevée des membres de la direction et la rémunération la plus basse (en équivalent temps plein) des employés de la Société est de 40 fois en 2021.

1.8 Contrats des Administrateurs exécutifs

Les contrats de travail du Directeur général de la Société, ainsi que des autres Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction sont des contrats à durée indéterminée.

En cas de résiliation du contrat de travail du Directeur Général, des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Direction à l'initiative de la Société, l'indemnité de départ, telle que prévue par la Politique de rémunération 2022, ne pourra excéder 18 mois de rémunération.

Pour le paiement d'une indemnité supplémentaire en cas de retraite ou de résiliation anticipée du contrat de travail, l'approbation du Conseil d'administration est requise conformément à la recommandation concernée du Comité de rémunération.

Les périodes de préavis sont fixées conformément aux dispositions légales et contractuelles.

Les contrats de travail du Directeur Général, des Administrateurs exécutifs et des membres du Comité de gestion et du Comité exécutif Groupe sont des contrats à durée indéterminée.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

pour les sociétés dans lesquelles les pouvoirs publics ou une ou plusieurs personnes morales de droit public exercent un contrôle (article 3:12, §1, 9° du Code des sociétés et des associations)

En cas de résiliation du contrat de travail du Directeur général, des Administrateurs exécutifs, des membres du Comité de Direction ou des membres du Comité Exécutif du Groupe à l'initiative de la Société, comme le prévoit la Politique de rémunération 2022, une indemnité est versée. Cette indemnité, tel que prévu par la disposition contractuelle concernée, est égale à l'indemnité prévue par la loi.

Les indemnités de résiliation sont conformes aux dispositions légales en vigueur dans le pays concerné et ne devraient pas dépasser 18 mois de rémunération.

Le Conseil d'administration peut envisager des indemnités de départ plus élevées sur recommandation du Comité de rémunération.

Pour le paiement d'une indemnité supplémentaire en cas de retraite ou de résiliation anticipée du contrat de travail, l'approbation du Conseil d'administration est requise conformément à la recommandation concernée du Comité de rémunération.

Dimitrios Papalexopoulos a été Administrateur exécutif jusqu'en décembre 2022. Conformément à la politique de rémunération de la Société, une indemnité de départ de 7 mois de rémunération pleine a été offerte à D. Papalexopoulos en reconnaissance de la loyauté, du travail acharné et de la flexibilité dont il a fait preuve au cours des 33 dernières années.

Les périodes de préavis sont fixées conformément aux dispositions légales.