

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024

1. CONTEXTE

La présente politique de rémunération s'inscrit dans le cadre des dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (« Code 2020 ») et de l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations (« CSA »).

La politique de rémunération, sur recommandation du comité de nomination, de rémunération et de corporate governance (« CNR »), a été approuvée par le conseil d'administration du 21.03.2024 (« Politique de Rémunération »). La Politique de Rémunération sera soumise à l'approbation l'assemblée générale ordinaire du 08.05.2024 et si elle est approuvée, elle sera applicable à partir de l'exercice comptable débutant le 01.01.2024. Elle remplacera la politique de rémunération 2020 approuvée par l'assemblée générale ordinaire du 13.05.2020 et modifiée par l'assemblée générale ordinaire du 11.05.2022. Elle pourra être consultée sur le site internet de la société tant qu'elle sera d'application. La Politique de Rémunération est censée être applicable quatre ans, jusqu'à la fin de l'exercice se clôturant en 2027, à moins que le conseil d'administration ne demande l'approbation de modifications matérielles de cette politique à un moment antérieur, le cas échéant.

La société s'engage de manière proactive et continue avec ses parties prenantes pour comprendre comment elle peut améliorer ses pratiques et politiques de rémunération. De même, si une part importante des voix s'exprimait contre la Politique de Rémunération, la société prendrait les mesures nécessaires pour répondre aux préoccupations de ceux qui votent contre.

2. FINALITÉ ET OBJECTIFS

La Politique de Rémunération couvre la rémunération des membres du conseil d'administration, de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif. Elle vise à rémunérer les différents intervenants dans la gestion de la société d'une manière qui permet d'attirer, retenir et motiver ces personnes eu égard aux caractéristiques et aux objectifs de la société. Son objectif général est de soutenir la société dans son développement et de créer ainsi une valeur durable pour les actionnaires, les autres parties prenantes, et la société en général.

3. CHANGEMENTS

L'examen de la Politique de Rémunération a révélé que, dans l'ensemble, le cadre reste adapté à sa finalité.

Le CNR a également voulu adapter dans une large mesure l'intéressement à long terme (« LTI ») pour mettre davantage l'accent sur la création de valeur pour l'actionnaire ainsi que sur l'alignement aux parties prenantes et la stratégie de la société, et d'encourager les performances dans une perspective à long terme.

Le CNR a également profité de l'occasion pour affiner de manière générale la structure de la politique et sa narration, afin d'en améliorer sa clarté, d'assurer son alignement sur le marché et sur les attentes des parties prenantes et la stratégie de l'entreprise.

Les principaux changements sont résumés ci-dessous :

- Intéressement à long terme (« LTI »)

La redéfinition du LTI a pour objectifs :

- attirer, retenir et motiver les membres du comité exécutif ;
- favoriser la réalisation des performances conformément à la stratégie long terme de l'entreprise ;
- aligner le plan sur les meilleures pratiques et sur les intérêts des actionnaires en encourageant les membres du comité exécutif à adopter une vision à long terme.

Dans ce cadre, et dans une perspective de création de valeur à long terme, les principaux changements apportés à ce plan sont les suivants :

- un intéressement à long terme qui est subordonné à la réalisation de critères de performance mesurée dans un cycle de performance sur 3 ans à la place d'un cycle de performance sur 1 an ;
 - une suppression des objectifs personnels qui permet de mettre l'accent sur des objectifs stratégiques à long terme et un fonctionnement collégial ;
 - des critères de performance essentiellement financiers et en matière d'ESG avec une pondération majoritaire sur les critères financiers et liés au cours de l'action ;
 - un montant versé en espèces qui peut être utilisé sous conditions pour l'acquisition d'actions de la société avec un discount de 100/120 avec une période de détention de 2 ans ;
 - l'introduction d'une clause de récupération (*claw back*).
- Différenciation entre l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif

La Politique de Rémunération reflète la clarification du modèle de gouvernance soumis à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire du 08.05.2024 (ou, si le quorum requis ne devait pas être atteint à cette assemblée du 08.05.2024, le 05.06.2024) et applicable à partir du 01.06.2024. Cette clarification vise à rationaliser l'organisation dans le cadre du modèle de gouvernance moniste. L'administrateur délégué est désormais l'unique délégué à la gestion journalière et agit avec le soutien du comité exécutif. En tant que leader stratégique, décisionnaire et délégué à la gestion journalière, l'administrateur délégué assume des responsabilités et des risques justifiant une rémunération différenciée des membres du comité exécutif. Cette différence est alignée sur les performances globales, financières et non financières, et sur les objectifs stratégiques à court et long termes, en ce compris les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) de la société.

Dans le cadre de l'intéressement à court terme (STI) et de l'intéressement à long terme (LTI), l'objectif de rémunération de l'administrateur délégué est de 50% du salaire de base fixe avec une possibilité maximale de 75% (l'objectif précédent était de 40 % avec un maximum de 60 %). L'objectif de rémunération des membres du comité exécutif reste inchangé (40% du salaire de base fixe avec une possibilité maximale de 60%). Cette différenciation sera applicable dès l'exercice débutant le 01.01.2024 pour le STI, le LTI transition et le nouveau LTI.

4. POLITIQUE DE REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS NON EXECUTIFS

La Politique de Rémunération des administrateurs non exécutifs est simple et en numéraire. Elle rétribue de manière appropriée les membres du conseil d'administration pour leur travail sur la base de niveaux compétitifs sur le marché, tout en renforçant le lien avec la stratégie de la société, l'intérêt à long terme et la durabilité en exigeant des administrateurs non exécutifs une détention d'actions pendant la durée de leur mandat.

La rémunération des administrateurs non exécutifs est composée exclusivement d'une rémunération annuelle fixe et de jetons de présence pour chaque réunion à laquelle ils assistent.

4.1. Positionnement sur le marché / benchmark

Dans le cadre d'une évaluation complète de la Politique de Rémunération des administrateurs non exécutifs, le CNR compare régulièrement la rémunération des administrateurs non exécutifs d'autres sociétés belges cotées d'importance similaire avec l'aide d'un consultant externe. L'objectif consiste à s'assurer que la rémunération demeure toujours adéquate et conforme aux pratiques de marché eu égard à la taille de la société, sa situation financière, sa position au sein de l'environnement économique belge et au niveau des responsabilités prises par les administrateurs non exécutifs.

4.2. Composition

Aucune modification n'est proposée à la Politique de Rémunération des administrateurs non exécutifs.

Élément	Récapitulatif
Rémunération du conseil d'administration	<p><u>Finalité</u></p> <p>Attirer des personnes ayant des compétences et des expériences requises pour occuper les fonctions de membre ou président du conseil d'administration et/ou des comités du conseil d'administration.</p> <p><u>Fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none">• La rémunération des administrateurs non exécutifs est composée exclusivement d'une rémunération annuelle fixe et de jetons de présence pour chaque réunion à laquelle ils assistent :<ul style="list-style-type: none">- pour l'appartenance au conseil d'administration, la rémunération est composée d'une rémunération annuelle fixe de 30.000 EUR et des jetons de présence de 2.500 EUR par séance du conseil d'administration ;- pour l'appartenance à un comité, la rémunération est composée d'une rémunération annuelle fixe de 6.250 EUR (12.500 EUR pour la présidence d'un comité) et des jetons de présence de 1.000 EUR par séance d'un comité.• Les administrateurs non exécutifs résidant à l'étranger reçoivent une indemnité supplémentaire pour leur participation en personne à une réunion. Cette indemnité supplémentaire couvre le temps supplémentaire qu'ils consacrent à leur mandat par rapport à celui qu'y consacre un administrateur résidant en Belgique. Le montant forfaitaire est de 1.000 EUR par déplacement pour participer à une réunion du conseil d'administration ou d'un comité.

	<ul style="list-style-type: none"> • La rémunération du président du conseil d'administration est fixée à 100.000 EUR par an pour ses responsabilités de présidence du conseil d'administration, 12.500 EUR pour ses responsabilités de présidence du CNR ainsi que des jetons de présence de 1.000 EUR par séance du CNR.
Voyage et hébergement	<p><u>Finalité</u> Remboursement des frais et indemnités.</p> <p><u>Fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les frais encourus par les administrateurs non exécutifs dans le cadre de missions particulières qui leur sont confiées par la société, ainsi que pour les besoins de leur fonction, sont supportés par la société, sur présentation de justificatifs. • Les frais de déplacement raisonnables des administrateurs non exécutifs résidant à l'étranger et encourus pour participer personnellement aux réunions du conseil d'administration ou d'un comité sont remboursés sur présentation de justificatifs.
Exigence d'actionariat	<p><u>Finalité</u> Pour renforcer le lien entre la stratégie de la société et l'intérêt long terme des actionnaires, les administrateurs non exécutifs doivent détenir une partie de leur rémunération sous forme d'actions de la société (principe 7.6 du Code 2020).</p> <p><u>Fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chaque administrateur non exécutif doit acquérir, chaque année, un nombre d'actions équivalent à au moins 20% de sa rémunération annuelle après déduction du précompte professionnel : <ul style="list-style-type: none"> - ces actions doivent être conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil d'administration et au moins trois ans après leur attribution ; - les dividendes attribués durant la période d'indisponibilité seront payés au même moment que pour les autres actionnaires. • Pour faciliter l'application pratique de cette règle, le nombre d'actions à acquérir pour chaque administrateur non exécutif sera fixé en fin d'année et tiendra compte du cours de bourse moyen des 12 derniers mois. Les administrateurs non exécutifs peuvent anticiper cette obligation d'acquisition en acquérant un nombre suffisant d'actions couvrant la période qui reste de leur mandat. • Les administrateurs non exécutifs qui représentent un actionnaire institutionnel ne seront pas visés par cette règle d'obligation de réinvestissement en actions dans la mesure où ils rétrocèdent leur rémunération à l'actionnaire qu'ils représentent.

Exclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunération variable liée aux performances, ni d'options sur actions, ni de plan d'épargne et de prévoyance ou d'engagements de pension, ni d'avantages en nature.
Relation contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas de contrat d'entreprise entre la société et les administrateurs non exécutifs, qui exercent leur mandat sous le statut d'indépendant. • Les administrateurs non exécutifs sont révocables par l'assemblée générale à tout moment, avec effet immédiat et sans motif.

5. POLITIQUE DE REMUNERATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DES MEMBRES DU COMITE EXECUTIF

5.1. Principes

La Politique de Rémunération de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif est basée sur une approche équilibrée qui tient compte des éléments suivants :

- (i) un alignement sur la stratégie commerciale de la société, grâce à des objectifs de performances financière et non financière qui génèrent une croissance durable et rentable à long terme ;
- (ii) un alignement sur les intérêts et attentes des actionnaires, en alignant les intérêts du comité exécutif sur ceux des actionnaires et en encourageant les membres du comité exécutif à adopter une vision à long terme ;
- (iii) un alignement sur le positionnement du marché, grâce à un benchmark par rapport à un groupe de pairs de marché et un alignement sur les pratiques et réglementations du marché local (pays), afin de maintenir des niveaux de compétitivité externes par rapport aux concurrents proches du secteur.

La fixation des objectifs se fait concomitamment avec l'établissement du budget annuel et pluriannuel et prend celui-ci en compte afin de s'assurer que les objectifs soient alignés avec la stratégie de la société. Les objectifs définis pour la détermination de la rémunération variable servent également de cadre général pour la détermination des objectifs des employés.

Les objectifs déterminés consistent en une combinaison d'objectifs financiers et non financiers, collectifs et individuels auxquels une pondération est attribuée. Le conseil d'administration fixe des critères qui privilégient des objectifs ayant une influence positive sur la société à court terme, dans le cadre du STI, et à long terme, dans le cadre du LTI, en ce compris les critères ESG, et qui sont alignés avec la stratégie de la société.

Le conseil d'administration fixe un pourcentage maximum de rémunération variable qui ne peut être attribué qu'en cas de prestations qui dépassent la réalisation des objectifs.

5.2. Positionnement sur le marché / benchmark

La conception et les niveaux de rémunération proposés à l'administrateur délégué et aux membres du comité exécutif sont également régulièrement évalués et comparés à ceux du marché avec l'aide d'un consultant externe spécialisé.

La compétitivité des rémunérations est vérifiée par rapport à deux groupes de référence distincts :

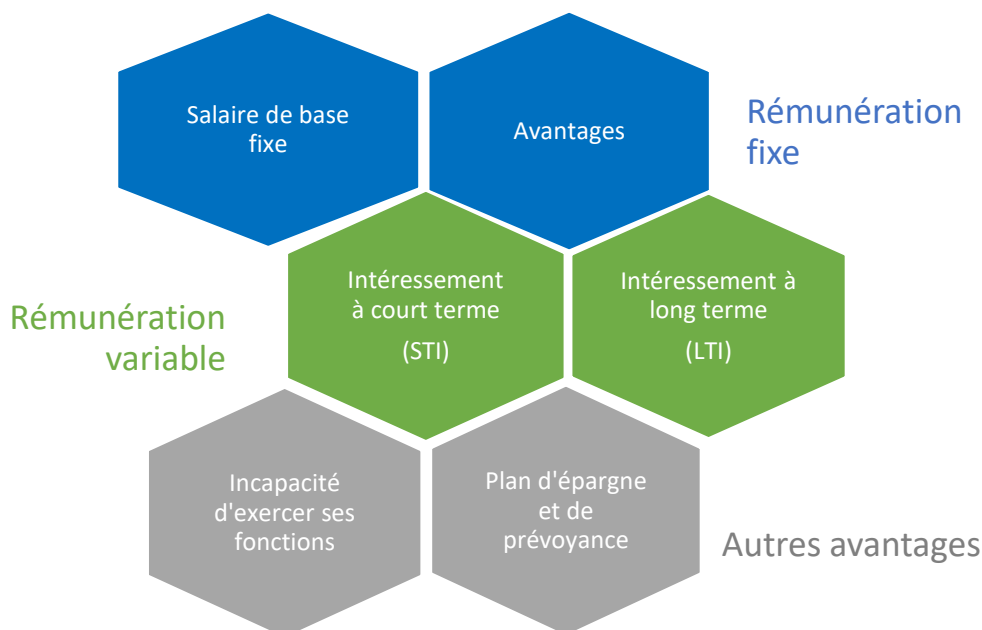
- le premier groupe de référence est constitué de sociétés REIT ayant leur siège en Belgique afin de refléter les concurrents locaux de Cofinimmo en matière de talents (et d'affaires) ;
- un point de référence secondaire supplémentaire a été établi sous la forme d'un groupe de référence REIT européen afin de refléter un point de vue régional plus large et spécifique au secteur.

Le positionnement concurrentiel recherché est la rémunération médiane du groupe de référence pour tous les éléments clés du package avec des positionnements relatifs qui varient en fonction de la taille de la société par rapport au groupe de référence et de la maturité dans la fonction.

Cofinimmo revoit périodiquement l'approche de référence pour s'assurer qu'elle continue à refléter l'orientation stratégique de Cofinimmo.

5.3. Composition

La rémunération de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif, pour l'ensemble de leurs prestations au sein du groupe, est composée des éléments suivants : un salaire de base fixe, un intéressement à court terme, un intéressement à long terme et d'autres avantages.



Eléments	Récapitulatif
Salaire de base fixe	<p>Le salaire de base fixe de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif est déterminé en fonction de leurs responsabilités et compétences individuelles.</p> <p>Il n'y a pas d'alignement du salaire de base fixe de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif.</p> <p>Elle découle des conventions de management et est fonction entre autres de la maturité du dirigeant dans l'exercice de sa fonction.</p>

	<p>Elle n'est pas indexée.</p> <p>Le salaire de base fixe est à charge de Cofinimmo et d'une autre entité du groupe le cas échéant et sous réserve des réglementations fiscales et sociales locales.</p> <p>Le salaire de base fixe à charge de Cofinimmo est payable mensuellement par douzième et après déduction du précompte professionnel. La rémunération à charge de l'entité du groupe visée ci-dessus est payée annuellement.</p> <p>Pour l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif qui sont également membres du conseil d'administration, elle englobe leurs prestations en tant que membres du conseil d'administration et leurs participations aux réunions des différents comités.</p>
<u>Avantages</u>	<p>Cofinimmo expose des frais annuels en matière de couverture médicale pour l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif. La société met en outre à la disposition de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif un véhicule de société et leur rembourse l'ensemble des frais professionnels exposés dans le cadre de leur fonction. L'administrateur délégué et les membres du comité exécutif disposent également d'un ordinateur portable et d'un GSM.</p>
<u>Intéressement à court terme (STI)</u>	<p>Objectif Rétribuer la contribution collective et individuelle de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif en fonction de la réalisation d'objectifs annuels financiers, non financiers et individuels prédéterminés.</p>
	<p>Fonctionnement Le conseil d'administration, sur recommandations du CNR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détermine les mesures incluses dans le STI et fixe le niveau de réalisation minimum, cible et maximum pour chaque mesure au début de la période de performance ; - évalue et approuve les résultats et les versements du STI après la fin de la période de performance.
<u>Changement</u>	<p>Mesures de la performance Les mesures de la performance peuvent varier d'une année à l'autre en fonction des priorités stratégiques.</p> <p>La pondération de chaque mesure se situe dans les fourchettes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - financier : 70 % - 90 % - non financier et individuel : 10 % - 30 % <p>Les objectifs financiers comprennent d'une manière générale, sans s'y limiter, le résultat net ajusté des activités clés du groupe, la marge opérationnelle, les acquisitions, les désinvestissements, le taux d'occupation et les projets spéciaux.</p>

	<p>Les objectifs non financiers et individuels couvrent des domaines qui peuvent être catégorisés dans des projets d'efficacité, de leadership et d'initiatives particulières.</p> <p>Les objectifs détaillés seront publiés dans le rapport de rémunération correspondant.</p> <p>Pour favoriser les réalisations de hautes performances de la société conformément à sa stratégie, aucun paiement n'est effectué dans le cadre du STI si 80% du budget en terme d'EPS (Earning Per Share) n'est pas atteint.</p>
<u>Changement</u>	<p>Opportunité</p> <p>Pour tenir compte du fait que l'administrateur délégué assume les responsabilités et les risques en tant que leader stratégique, décideur et délégué à la gestion journalière, l'objectif de rémunération de l'administrateur délégué est de 50% du salaire de base fixe avec une possibilité maximale de 75%, et l'objectif de rémunération des membres du comité exécutif est de 40% du salaire de base fixe avec une possibilité maximale de 60%. Cela permet un positionnement cohérent selon les références établies avec l'aide d'un consultant indépendant.</p>
	<p>Recouvrement/Clawback</p> <p>Voir les notes relatives aux tableaux.</p>
	<p>Pouvoir discrétionnaire</p> <p>Voir les notes relatives aux tableaux.</p>
<u>Intéressement à long terme (LTI)</u>	<p>Objectif</p> <p>Rétribuer l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif sur base de la réalisation d'objectifs financiers et non financiers à long terme prédéterminés et aligner les intérêts de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif sur ceux des actionnaires en créant une relation bénéfique entre la performance et la création de valeur à long terme.</p>
	<p>Fonctionnement</p> <p>Le conseil d'administration, sur recommandations du CNR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détermine les mesures incluses dans le LTI et fixe le niveau de réalisation minimum, cible et maximum pour chaque mesure au début du cycle de performance ; - évalue et approuve les résultats et les versements du LTI après la fin du cycle de performance de 3 ans.
<u>Changement</u>	<p>Véhicule</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intéressement à long terme payé en numéraire et basé sur des performances sur un cycle de performance de 3 ans. - A l'attribution (vesting), l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif ont le choix d'acquérir des actions, avec le montant net de précompte professionnel, à un prix unitaire correspondant au dernier cours de bourse de clôture avec un

	discount (100/120) et à condition que les actions acquises soient rendues indisponibles pendant une période de 2 années supplémentaires.
	<p>Approche d'attribution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attribution d'un montant sur base d'un pourcentage du salaire de base fixe.
<u>Changement</u>	<p>Cycle de performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attribution versée en numéraire au début de l'année qui suit le cycle de performance de 3 ans. - Cycle de performance et d'acquisition sur trois ans, avec une période de détention de 2 ans en cas d'achat d'actions. <p>Disposition transitoire</p> <p>L'introduction du nouveau LTI assorti de cycles de performance de trois ans fera l'objet de la disposition transitoire suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - poursuite de l'ancien plan pendant encore 2 ans avec une attribution (vesting) du plan 2024 en 2025 et une attribution (vesting) du plan 2025 en 2026 ; - premier octroi (grant) du nouveau plan en 2024 avec une attribution (vesting) en 2027 pour le cycle de performance 2024-2025-2026.
<u>Changement</u>	<p>Mesures de performance</p> <p>Les mesures de la performance reflètent la diversité des objectifs stratégiques à long terme et dans une perspective pluriannuelle.</p> <p>La pondération de chaque mesure est principalement constituée de critères de performance financiers et ESG, avec une pondération majoritaire sur les mesures financières et liées au cours de l'action.</p> <p>Les objectifs financiers peuvent inclure, sans s'y limiter, l'évolution de l'EPS (earning per share) et du TSR (total shareholder return).</p> <p>Les objectifs non financiers peuvent inclure, sans s'y limiter, des critères de déploiement stratégique et des critères ESG en soutien de cette perspective pluriannuelle.</p> <p>Les objectifs détaillés seront divulgués dans le rapport de rémunération correspondant.</p>
<u>Changement</u>	<p>Opportunités</p> <p>Pour tenir compte du fait que l'administrateur délégué assume les responsabilités et les risques en tant que leader stratégique, décideur et délégué à la gestion journalière, l'objectif de rémunération de l'administrateur délégué est de 50% du salaire de base fixe avec une possibilité maximale de 75%, et l'objectif de rémunération des membres du comité exécutif est de 40% du salaire de base fixe avec une possibilité</p>

	maximale de 60%. Cela permet un positionnement cohérent selon les références établies avec l'aide d'un consultant indépendant.
	Recouvrement/Clawback Voir les notes relatives aux tableaux.
	Pouvoir discrétionnaire Voir les notes relatives aux tableaux.
<u>Autres avantages</u>	<p>Plan d'épargne et de prévoyance Le plan d'épargne et de prévoyance vise à réduire autant que possible l'écart entre les ressources dont disposaient les bénéficiaires avant leur départ à la pension et celles dont ils disposeront par après. Les pensions complémentaires sont exclusivement financées par des contributions de Cofinimmo. L'administrateur délégué et les membres du comité exécutif bénéficient d'une assurance groupe de type 'defined contribution' souscrite auprès d'une compagnie d'assurances.</p> <p>Incapacité à exercer Si l'administrateur délégué ou les membres du comité exécutif ne peuvent exercer leur fonction en raison d'une incapacité (maladie ou accident), Cofinimmo continue à leur verser, pendant une période de deux mois à dater du premier jour d'incapacité, la partie fixe de leurs émoluments. Ensuite, ils bénéficient d'une rente d'invalidité (versée par une compagnie d'assurances) qui équivaut à 70% de leur rémunération totale.</p>
<u>Exigence d'actionariat</u>	<p>Seuil d'actions à détenir Conformément au principe 7.9 du Code 2020, le conseil d'administration a fixé un seuil minimal d'actions de la société que l'administrateur délégué et les autres membres du comité exécutif doivent chacun détenir pendant toute la durée de leur fonction, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au moins 8.000 actions pour l'administrateur délégué et, - au moins 2.000 actions pour chacun des membres du comité exécutif. <p>L'administrateur délégué et les membres du comité exécutif disposent d'un délai de 4 années à compter de leur désignation pour atteindre le seuil de détention minimal. Ensuite, ils doivent maintenir ce niveau pendant toute la durée de leur fonction.</p>

5.4. Notes relatives aux tableaux.

5.4.1. GOUVERNANCE / PROCÉDURE

Le CNR discute et vérifie régulièrement la pertinence de la Politique de Rémunération au regard de l'évolution de l'organisation et de la stratégie de la société, des modifications de la législation ou des considérations des parties prenantes. Dans ce contexte, le CNR peut proposer des modifications de la Politique de Rémunération au conseil d'administration, pour soumission finale à l'assemblée générale annuelle. La Politique de Rémunération est soumise à l'approbation de l'assemblée générale chaque

fois que des changements importants sont apportés et, en tout état de cause, au moins tous les quatre ans.

Administrateurs non exécutifs

La rémunération des administrateurs non exécutifs est déterminée par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, qui lui-même reçoit des recommandations du CNR.

Administrateur délégué et membres du comité exécutif

Les conditions de cette politique et les conditions générales de rémunération de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif sont pleinement conformes aux exigences légales locales.

La rémunération de l'administrateur délégué est déterminée par le conseil d'administration, sur proposition du CNR, et la rémunération des membres du comité exécutif est déterminée par le conseil d'administration, sur proposition de l'administrateur délégué et du CNR.

Concernant les mesures de prévention des conflits d'intérêts pour la détermination, la revue et la mise en œuvre de la Politique de Rémunération, aucun administrateur ou l'administrateur délégué ou un membre du comité exécutif ne participe aux discussions ou délibérations du CNR concernant sa propre rémunération. Le CNR peut tenir des sessions sans l'administrateur délégué ou un membre du comité exécutif chaque fois qu'il le juge approprié. Toute décision concernant la rémunération des dirigeants est soumise aux dispositions du CSA relatives aux conflits d'intérêts.

Le CNR s'assure également que le processus de fixation des objectifs qui détermine le niveau de rémunération variable reste en ligne avec la stratégie ambitieuse et l'appétence au risque de la société. Il soumet le résultat de son analyse et ses éventuelles recommandations motivées au conseil d'administration pour décision.

La détermination du degré de réalisation des objectifs se fait sous contrôle du comité d'audit. Le CNR établit ensuite une proposition de rémunération variable au conseil d'administration, qui évalue à son tour les prestations de l'administrateur délégué et du comité exécutif et qui détermine définitivement le montant de la rémunération variable à octroyer. Tant pour l'intéressement à court terme que pour l'intéressement à long terme, la vérification du degré de réalisation des critères de performance se fait à l'aide des données comptables et financières qui font l'objet d'une analyse au sein du comité d'audit.

5.4.2. RECOUVREMENT / CLAWBACK

Administrateur délégué et membres du comité exécutif

Les accords conclus avec l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif prévoient que le conseil d'administration, sur recommandation du CNR, a le pouvoir discrétionnaire de récupérer la rémunération variable versée et/ou octroyée au cours des trois dernières années en cas de faute grave ou de fraude et/ou d'inexactitude des résultats et s'il apparaît que le paiement a été effectué sur la base d'informations incorrectes concernant la réalisation des objectifs de performance ou les circonstances dont dépendait la rémunération variable.

5.4.3. POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE

Le CNR procède à un calcul chiffré selon les règles définies pour le STI et le LTI. Ce calcul chiffré sert d'indication pour la fixation définitive de la rémunération variable. Le CNR a toute latitude pour ajuster les résultats des plans de rémunération variable dans les cas suivants :

(i) la survenance de certains événements qui avantagerait ou désavantagerait injustement les bénéficiaires, de l'avis raisonnable du CNR, et/ou

(ii) le montant qu'un bénéficiaire recevrait/pourrait recevoir en vertu d'une attribution qui aurait pour conséquence que le bénéficiaire recevrait un montant que le CNR considère comme injustifié ou qui, de l'avis du CNR, désavantagerait ou avantagerait injustement un bénéficiaire.

Dans l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire, le CNR peut prendre en considération toutes les circonstances, y compris (mais sans s'y limiter) les performances financières de la société, toute évolution du cours de l'action de la société, ainsi que les performances, la conduite et la contribution du bénéficiaire.

Tout pouvoir discrétionnaire ainsi exercé et ses détails seront divulgués dans le rapport de rémunération.

5.4.4. Autres considérations :

Dispositions et/ou paiements historiques

Le conseil d'administration se réserve le droit d'effectuer des paiements de rémunération et/ou des paiements pour perte de fonction (y compris d'exercer toute discrétion dont il dispose en rapport avec ces paiements) même s'ils ne sont pas conformes à la politique exposée ci-dessus, lorsque les conditions du paiement ont été convenues :

(i.) avant l'entrée en vigueur de cette politique, à condition que les conditions du paiement soient conformes à la Politique de Rémunération en vigueur au moment où elles ont été convenues ; ou

(ii.) à un moment où la personne concernée n'était pas membre du conseil d'administration / du comité exécutif de la société et, de l'avis du conseil d'administration, le paiement n'a pas été effectué en contrepartie du fait que la personne est devenue ou a été membre du conseil d'administration / du comité exécutif de la société.

À ces fins, le terme "paiements" inclut les attributions de rémunération variable approuvées par le conseil d'administration et, en ce qui concerne les attributions d'actions, les conditions du paiement sont "convenues" au moment de l'attribution.

Approche de la rémunération liée au recrutement

Lors de l'embauche de nouveaux membres du comité exécutif, le CNR aligne l'enveloppe de rémunération proposée sur la politique au moment du recrutement.

Le CNR s'assure que les dispositions prises sont dans le meilleur intérêt de la société et de ses actionnaires, et ne cherche pas à payer plus que nécessaire pour s'assurer les services du bon candidat. Pour renforcer la capacité du groupe à attirer des cadres de haut niveau, le conseil d'administration peut exercer son pouvoir discrétionnaire pour compenser la perte d'opportunité de rémunération de l'employeur précédent en tenant compte de ce qu'il juge raisonnable et dans le cadre des paramètres de la politique. Tout "rachat" payable est lié aux performances de la société et du membre du comité exécutif sur une période d'au moins six mois suivant la date d'entrée en fonction.

Lors de la nomination d'un nouveau membre du conseil d'administration, le CNR aligne l'enveloppe de rémunération sur la politique relative aux membres du conseil d'administration, décrite ci-dessus, y compris les honoraires et les avantages liés aux déplacements.

5.4.5. Conditions contractuelles

- **Convention de management**

La société a conclu avec l'administrateur délégué et les membres du comité exécutif une convention de management d'une durée indéterminée. Ils ont le statut social d'indépendant et accomplissent leur mission en dehors de tout lien de subordination, en toute autonomie et indépendance. Ils sont cependant guidés, dans l'exécution de leurs tâches, par les lignes directrices et les décisions stratégiques du conseil d'administration et de l'administrateur délégué et le respect des règles relatives aux compétences et fonctionnement entre l'administrateur délégué et le comité exécutif.

- **Indemnités de départ**

Les contrats d'entreprise sont conformes au CSA. Ceux-ci stipulent en effet qu'il peut être mis fin au contrat moyennant le respect d'un délai de préavis de 12 mois en cas de rupture par la société et de trois mois en cas de rupture par l'administrateur délégué ou les membres du comité exécutif, ou moyennant le paiement d'une indemnité équivalente calculée sur les émoluments en vigueur au moment de la rupture. En ce qui concerne le contrat conclu en 2007 pour le membre du comité exécutif nommé en 2004, il peut y être mis fin moyennant le respect d'un délai de préavis de 24 mois en cas de rupture par la société et de trois mois en cas de rupture par le membre du comité exécutif, ou moyennant le paiement d'une indemnité équivalente calculée sur les émoluments en vigueur au moment de la rupture.

- **Good and bad leaver arrangements**

Dans le cas où la société met fin au contrat de management pour motif grave ou en cas de démission volontaire, le bénéficiaire de l'intéressement à long terme perd en totalité ses attributions non encore acquises au terme du cycle de performance triennale. Dans les autres cas de départ, comme par exemple une fin de contrat de management non motivée, la pension, le décès ou une invalidité de longue durée, le bénéficiaire conserve ses attributions *pro rata temporis*.

- **Dispositions en cas de changement de contrôle**

En cas de changement de contrôle de la société, le conseil d'administration peut décider entre une acquisition au prorata des avantages en cours ou un transfert des avantages non acquis sous forme de nouvelles actions de la société.

- **Clause de non-concurrence**

Les conventions de management de l'administrateur délégué et des membres du comité exécutif prévoient une clause de non-concurrence pendant une période de 12 mois après la fin dudit contrat. Cette clause ne sera applicable que pour autant que la société ait décidé de s'en prévaloir. Dans cette hypothèse, une indemnité égale à 12 mois d'émoluments fixes sera versée.

* *

*