

Projet - Politique de rémunération

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

La réalisation de la mission de Sofina repose sur une stratégie de croissance et de création de valeur, caractérisée par l'apport de capital patient aux entrepreneurs et aux partenaires partageant les mêmes valeurs que Sofina. Les investissements de Sofina sont réalisés sur fonds propres avec une vision à long terme et un objectif de création de valeur durable. Par ailleurs, en tant que signataire des Principes d'Investissement Responsable des Nations Unies (« UNPRI »), Sofina entend investir de manière responsable.

La présente Politique de rémunération couvre la rémunération des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres du Comité Exécutif. Elle a pour objectif de rémunérer les différents intervenants dans la gestion de la Société de manière à pouvoir attirer les meilleurs talents, les retenir et partager la valeur créée dans la durée. Cette Politique tend également à favoriser la réalisation de la mission sociétale de Sofina et tient compte de ses objectifs stratégiques et caractéristiques propres.

1. Rémunération des Administrateurs non Exécutifs

1.1. Procédure

La rémunération des Administrateurs non Exécutifs de la Société, reprise dans les statuts de Sofina, est déterminée par l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration et recommandation du Comité de Rémunération. Afin de prévenir tous conflits d'intérêts, aucun Administrateur ne participe aux délibérations du Conseil d'Administration concernant sa propre rémunération. Toute décision concernant la rémunération des membres du Conseil d'Administration est soumise aux dispositions du Code des sociétés relatives aux conflits d'intérêts.

1.2. Politique de rémunération

Conformément à l'article 36, §3 des [statuts de Sofina](#) et à la section 3 du [Règlement d'ordre intérieur du Conseil](#), la rémunération statutaire des Administrateurs non Exécutifs est composée de tantièmes prélevés sur les dividendes nets distribués pour la période. Une enveloppe globale de tantièmes est ainsi prélevée sur les bénéfices annuels de la Société affectés au dividende. Elle est depuis 2011 fixée statutairement à 3% du montant total des dividendes nets attribués. La rémunération des Administrateurs non Exécutifs n'est dès lors pas directement liée à la performance de la Société.

Conformément à la section 3 du [Règlement d'ordre intérieur du Conseil](#), chaque Administrateur a droit à une part égale de tantièmes, à l'exception du CEO qui n'a pas droit au versement de tantièmes et au/à la Président(e) et au/à la Vice-Président(e) qui reçoivent respectivement un double tantième et un tantième et demi. Les Administrateurs honoraires ne sont pas rémunérés, sauf décision contraire du Conseil d'Administration prise sur recommandation du Comité de Rémunération.

Les membres des Comités du Conseil d'Administration ont droit à des jetons de présence d'une valeur de 3.500 EUR par réunion pour le/la président(e) d'un Comité et de 2.500 EUR par réunion pour les autres membres du Comité. Ces jetons de présence sont préalablement déduits de l'enveloppe globale des tantièmes destinée aux Administrateurs non Exécutifs.

Les Administrateurs non Exécutifs ne reçoivent pas de rémunération autre que les tantièmes forfaitaires prévus par les statuts, à l'exception du/de la Président(e) du Conseil qui perçoit une rémunération annuelle fixe de 150.000 EUR. Ils peuvent cependant être défrayés des débours occasionnés par leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités. Aucun Administrateur non Exécutif ne se voit attribuer des options sur actions.

Le Comité de Rémunération s'appuie sur les connaissances et l'expérience de ses membres, acquise en Belgique et au niveau international, pour examiner sur une base régulière la pertinence de la Politique de rémunération des Administrateurs non Exécutifs. Le Comité de Rémunération peut, s'il le souhaite, faire appel

aux services d'un consultant externe spécialisé pour l'aider dans son analyse. Il est attentif à maintenir un niveau de rémunération des Administrateurs non Exécutifs suffisamment compétitif pour attirer des candidats disposant des compétences requises pour assurer les ambitions de croissance de la Société et refléter son internationalisation. Les nominations de nouveaux Administrateurs intervenues ces dernières années ont été l'occasion de mesurer tant la pertinence de la Politique de rémunération que le niveau des rémunérations statutaires proposées. Toute modification substantielle de cette Politique nécessite une décision de l'Assemblée Générale ainsi que, le cas échéant, une modification statutaire.

Comme expliqué dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise reprise dans le [Rapport annuel 2020](#), le Conseil d'Administration a choisi de ne pas payer tout ou partie de la rémunération des Administrateurs non Exécutifs en actions de la Société (disposition 7.6 du Code 2020). Toutefois, sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil d'Administration a invité les Administrateurs non Exécutifs à acquérir des actions Sofina représentant l'équivalent d'une année de tantièmes bruts à partir de l'année 2021. Ces actions doivent être conservées pendant une période de trois ans après leur acquisition et pendant au moins un an après que l'Administrateur ait quitté le Conseil. Cette invitation a pour objet de contribuer à l'alignement entre les intérêts des Administrateurs non Exécutifs et les actionnaires.

Les Administrateurs non Exécutifs exercent leur mandat sous le statut social d'indépendant. Ils sont nommés par l'Assemblée Générale à la majorité simple et leur mandat peut être révoqué par l'Assemblée Générale à tout moment, avec effet immédiat et sans motif.

2. Rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif

2.1. Procédure

La rémunération des membres du Comité Exécutif est fixée par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Rémunération. Afin de prévenir tous conflits d'intérêts dans la détermination, la revue et la mise en œuvre de la Politique de rémunération, ni le CEO ni aucun autre membre du Comité Exécutif ne participe aux délibérations du Comité de Rémunération concernant sa propre rémunération. Le Comité de Rémunération peut tenir des sessions sans aucun membre du Comité Exécutif chaque fois qu'il le juge approprié. Toute décision concernant la rémunération des membres du Comité Exécutif est par ailleurs soumise aux dispositions du Code des sociétés relatives aux conflits d'intérêts.

Le Comité de Rémunération revoit régulièrement la Politique de rémunération applicable aux membres du Comité Exécutif et vérifie la nécessité d'une adaptation pour attirer de nouveaux talents, retenir les membres actuels et partager la valeur créée compte tenu des ambitions stratégiques, de la taille et des caractéristiques de la Société. Cette revue peut s'effectuer avec l'aide d'un consultant spécialisé et s'accompagne, le cas échéant, d'un exercice de comparaison avec les rémunérations applicables aux CEO et aux membres du Comité Exécutif d'autres sociétés comparables. Une telle étude comparative menée avec un consultant externe est réalisée généralement tous les trois ans, et a été effectuée pour la dernière fois en 2020.

2.2. Politique de rémunération

La rémunération du CEO et celle des autres membres du Comité Exécutif contient une partie fixe, une partie variable (principalement le Long Term Incentive Plan (« LTIP ») et Plan d'options sur actions), une assurance groupe et d'autres composantes comme plus amplement décrit ci-dessous.

Cette Politique de rémunération s'inscrit dans la lignée du cadre général des rémunérations du groupe Sofina dans la mesure où un grand nombre de ses employés peuvent être exposés au Long Term Incentive Plan décrit ci-dessous ou bénéficier du Plan d'options sur actions¹. Ils peuvent également bénéficier de l'assurance groupe et des autres composantes de la rémunération. La différence la plus importante entre la rémunération des membres du Comité Exécutif et des autres membres du personnel est la proportion plus importante du Long Term Incentive Plan et des Options sur actions par rapport à leur rémunération fixe. Ceci est justifié par leur plus grande liberté d'action, de décision et de responsabilité.

Comme indiqué dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise reprise dans le [Rapport annuel 2020](#), le Conseil d'Administration a décidé que le CEO et les autres membres du Comité Exécutif ne doivent pas détenir un seuil minimum d'actions de la Société (disposition 7.9 du Code 2020), dans la mesure où ces derniers sont suffisamment exposés aux variations du cours de bourse de la Société au travers du nombre d'options sur

¹ La proportion de la rémunération variable attribuée au titre du LTIP par rapport à la rémunération fixe et le nombre d'options sur actions accordées sont établis en fonction du niveau de responsabilité.

actions Sofina qu'ils se voient attribuer annuellement et qu'ils ne peuvent contractuellement pas exercer dans les trois premières années de leur attribution, alors que l'impôt relatif à ces options est, pour les résidents belges, dû lors de l'acceptation des options.

2.2.1. Rémunération fixe

La rémunération fixe du CEO et celle des autres membres du Comité Exécutif est arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Rémunération qui la revoit régulièrement, comme indiqué ci-dessus.

La première est indexée annuellement sur base de l'indice des prix à la consommation et les secondes sur base de l'indice santé lissé. Elles tiennent compte des prestations collégiales du Comité Exécutif, discutées avec le CEO. Elles sont ajustées sur base périodique en fonction de l'évaluation des analyses de comparaison et du niveau de séniorité dans la fonction.

2.2.2. Rémunération variable

La rémunération du CEO et des autres membres du Comité Exécutif contient deux composantes principales distinctes n'ayant pas de lien entre elles en terme de conditions d'octroi et/ou d'exercice: le Long Term Incentive Plan ainsi que le Plan d'options sur actions.

Ces deux composantes de la rémunération variable sont axées sur le long terme et permettent d'encourager la vision sur le long terme et la création de valeur durable et d'assurer la cohérence entre la stratégie de Sofina et sa Politique de rémunération. Elles permettent également de renforcer l'alignement entre ses bénéficiaires et les actionnaires de la Société.

Long Term Incentive Plan

Un plan d'intéressement à long terme appelé le Long Term Incentive Plan ou LTIP a été mis en place au bénéfice du CEO et des autres membres du Comité Exécutif. Les règles applicables aux Performance Share Units (« PSU ») émises dans le cadre de ce plan d'intéressement et exposées ci-dessous sont reprises dans les Conditions relatives aux Performance Shares Units (les « Conditions des PSU ») mises à disposition de ses bénéficiaires. Elles peuvent être revues afin de tenir compte de certaines évolutions dans le groupe Sofina ou de développements réglementaires.

Dans le cadre de ce plan, un nombre stable de PSU sont offertes chaque année au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif. Elles peuvent également être offertes aux membres du Management Group² et à certains autres membres du personnel selon des critères de responsabilité et des fonctions exercées.

Le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération, détermine chaque année le nombre total de PSU offertes pour une cohorte de quatre années. Le nombre de PSU offertes au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif représente environ 60% du total des PSU offertes.

Le nombre total de PSU offertes dans le cadre du LTIP est déterminé de telle sorte que le montant en espèces payé au titre de ces PSU soit égal à environ 5% de la valeur créée au niveau des fonds propres de la Société qui excède la hausse des fonds propres reflétant la performance de l'indice de référence, le MSCI ACWI (tel que défini ci-dessous) sur une période de quatre ans, et ce pour autant que la performance des fonds propres par action de la Société (la « NAVPS ») diminués d'un montant égal à deux années de dividendes bruts (à savoir l'ANAVPS, telle que plus amplement définie dans le Lexique du [Rapport annuel 2020](#)) dépasse la performance du MSCI ACWI de 4% sur cette même période³.

Les pourcentages de 60% du nombre de PSU octroyées au CEO et autres membres du Comité Exécutif comparé au reste de l'organisation ainsi que de 5% de la valeur créée pourraient légèrement varier en fonction de l'évolution au sein de l'organisation, sans que cela ne modifie la présente Politique de rémunération.

Le nombre de PSU acceptées qui seront acquises définitivement (vested) et donneront droit au paiement d'un

² Le Management Group vise les membres des équipes d'investissement, Tax & Legal, ressources humaines et Corporate Services, qui qualifient de cadres au sein du groupe Sofina.

³ Les PSU étant offertes chaque année pour une cohorte « roulante » de quatre ans, le nombre total de PSU offertes pour une cohorte donnée représentera environ 5% d'un quart du montant qui excède la hausse des fonds propres reflétant la performance du MSCI ACWI sur une période de quatre ans, pour autant que la performance de l'ANAVPS dépasse la performance du MSCI ACWI de 4% sur cette même période.

montant en espèces dépend du résultat d'un test de performance.

Le test de performance est réalisé en comparant l'ANAVPS avec le MSCI AC WI Net Total Return EUR Index (le « MSCI ACWI ») et ce, sur la cohorte de quatre années précédant la date du test de performance.

Le MSCI ACWI a été choisi comme indice de référence de la Société, dans la mesure où il s'agit d'un indice mondial «World Index» (« WI ») reprenant l'ensemble des pays « All Countries » (« AC »), en ligne avec la stratégie mondiale d'investissement de Sofina. Il s'imposait dès lors naturellement comme indice de comparaison dans le cadre du LTIP.

Le test de performance prévoit que si la performance de l'ANAVPS sur la période de référence de quatre ans:

- dépasse la performance du MSCI ACWI de 4% sur cette même période, 100% des PSU attribuées à un bénéficiaire (le « Nombre Maximum de PSU ») seront définitivement acquies par ce dernier ;
- dépasse la performance du MSCI ACWI sur cette même période dans une mesure comprise entre 0% et 4%, le nombre de PSU définitivement acquies par un bénéficiaire variera de façon linéaire entre environ 20% du Nombre Maximum de PSU attribuées à ce dernier (le « Nombre Cible de PSU ») et le Nombre Maximum de PSU attribuées à ce dernier ;
- est égale à la performance du MSCI ACWI sur cette même période, le Nombre Cible de PSU attribuées à un bénéficiaire sera définitivement acquies par ce dernier ;
- est inférieure à la performance du MSCI ACWI sur cette même période, aucune PSU attribuée ne sera acquise définitivement.

Si la performance de l'ANAVPS est supérieure à la performance du MSCI ACWI, le montant en espèces payé est égal au nombre de PSU définitivement acquies multiplié par la somme de :

- (i) la NAVPS telle qu'elle ressort des comptes consolidés audités à la fin de la dernière année de la cohorte de quatre ans ; et
- (ii) la somme des dividendes bruts par action payés par la Société sur la même période.

Par conséquent, si la performance de l'ANAVPS est inférieure à celle de l'indice de référence sur la période de quatre ans, le CEO et les autres membres du Comité Exécutif ne pourront prétendre à aucune rémunération variable au titre du LTIP. Lors des premières années d'application du LTIP, ce montant en espèces a représenté entre zéro et quatre fois le montant de la rémunération brute fixe, en fonction du résultat du test de performance et du montant de la NAVPS.

En cas de départ du CEO ou des autres membres du Comité Exécutif dans des circonstances de "Bad Leaver" (telles que la négligence grave, la faute intentionnelle ou la faute grave), les PSU détenues par ces personnes seront nulles et non avenues et ne donneront lieu à aucun paiement.

Plan d'options sur actions

Un Plan d'options sur actions a été mis en place notamment au bénéfice du Comité Exécutif en application de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses. La politique d'attribution d'options sur actions a été revue et adaptée par le Comité de Rémunération en 2018.

Chaque année, le Conseil d'Administration décide de l'offre d'un nombre d'options sur actions Sofina, sur recommandation du Comité de Rémunération et dans le cadre d'une enveloppe globale fixée par ce dernier. Comme dans le cadre du LTIP, des options sur actions peuvent également être offertes au Management Group et à d'autres membres du personnel. Le Conseil d'Administration peut également, dans des circonstances particulières, émettre un certain nombre d'options sur actions de manière discrétionnaire à un membre du Comité Exécutif ou du Management Group à des fins de recrutement, rétention ou de rémunération spéciale.

Le nombre total d'options offertes est stable d'une année à l'autre et le nombre d'options offertes aux membres du Comité Exécutif, au Management Group ou à d'autres membres du personnel dépend notamment de leur niveau de responsabilité. Les conditions d'exercice des options sont reprises dans un Règlement d'Attribution des Options mis à disposition des bénéficiaires d'options. Il est revu à intervalles réguliers afin de tenir compte des développements internes au groupe Sofina ou d'évolutions réglementaires.

Chaque option acceptée permet à son détenteur d'acquies une action de la Société qui donnera à son détenteur les mêmes droits et obligations, à la date d'exercice, que les autres actions émises par Sofina.

Le prix d'exercice des options sur actions correspond au plus bas du montant que constitue : (i) la moyenne des cours de clôture des 30 jours calendrier précédant le jour de l'offre et (ii) le cours de clôture de l'action la veille de l'offre, conformément aux prescrits de la loi du 26 mars 1999 précitée.

Les options peuvent être exercées à partir du 1^{er} janvier de la quatrième année civile suivant l'année de l'offre (la « Date de Premier Exercice ») jusqu'à la veille du 5^{ème} anniversaire du jour de l'offre, avec une extension possible jusqu'à la veille du 10^{ème} anniversaire du jour de l'offre, en fonction du choix exprimé par chaque bénéficiaire lors de l'acceptation de l'offre des options.

Les détenteurs des options perdront leur droit d'exercice à la fin de leur relation contractuelle avec la Société ou l'une de ses filiales, sauf en cas de départ à la retraite ou autres exceptions reprises dans le Règlement d'Attribution des Options. Dans les cas où la Société aurait elle-même mis fin aux relations contractuelles avec les bénéficiaires sans motif grave dans le chef de ces derniers ou de départ volontaire de ces derniers dans de bons termes (« Intermediate Leaver »), les options devront être exercées dans les trente jours de la fin de la relation de travail. Toutefois, si cette date est antérieure à la Date de Premier Exercice, les options devront être exercées dans les 30 jours qui suivent la Date de Premier Exercice.

Les options qui n'auront pas été exercées avant leur date ultime d'échéance seront sans effet juridique, et ne pourront donc plus être exercées après cette date.

Enfin, conformément au Règlement d'Attribution des Options, le Conseil d'Administration se réserve le droit d'autoriser, de manière discrétionnaire qu'il soit dérogé aux dispositions régissant les conditions d'exercice des options, et ce d'une manière individuelle ou collective, sans toutefois restreindre les droits des bénéficiaires, ni prolonger la période d'exercice des options au-delà de leur délai normal d'expiration.

Bonus collectif

La Société se réserve également la possibilité de payer une prime à l'ensemble des membres de son personnel (à l'exception du CEO qui a le statut social d'indépendant) si des objectifs collectifs sont atteints, et ce en application des conventions collectives belges n°90 et 90bis. Les objectifs collectifs, déterminés par le Comité Exécutif, varient d'une année à l'autre et concernent typiquement des sujets liés à la réduction de l'empreinte environnementale du groupe Sofina, au bien-être ou à la formation de ses employés.

2.2.3. Assurance de groupe: engagement de pension et prestations en cas de décès et d'incapacité de travail

Depuis 2019, le CEO, les autres membres du Comité Exécutif et du Management Group ainsi que la majorité du personnel de Sofina bénéficient d'un plan de pension de type (« cash balance »)⁴. Ce plan de pension a pour objectif de mieux répondre au contexte de mobilité internationale en vigueur aujourd'hui au sein du groupe Sofina. Le financement de cet engagement de pension est réalisé par une assurance de groupe en capitalisation collective en branche 23, choisie par un comité d'investissement constitué d'experts internes et externes.

Outre ce plan de pension de base, Sofina a également souscrit à un plan de pension de type « contributions définies » en place depuis de nombreuses années. L'épargne constituée en vertu de ce plan est définitivement acquise en cas de décès ou de départ à la retraite.

En cas de décès d'un membre du personnel, ses bénéficiaires ont droit à un capital dont le montant s'élève à l'épargne constituée avec un minimum de quatre fois la rémunération annuelle fixe brute de référence du défunt par le biais du plan «cash balance ». L'assurance groupe couvre également les cas d'incapacité de travail.

2.2.4. Autres composantes de la rémunération

Sofina expose notamment des frais annuels en matière de chèques repas, d'hospitalisation et de soins de santé et de responsabilité de dirigeant pour les membres du Comité Exécutif. La Société met en outre un véhicule de société à la disposition de ces derniers et leur rembourse l'ensemble des frais professionnels (tels

⁴ Le plan en vigueur avant ce changement était un plan de type "prestations définies". Le CEO, les autres membres du Comité Exécutif ainsi que la majorité du personnel ont opté pour un plan de type "Cash Balance", comme décrit dans le Rapport de rémunération relatif à l'exercice 2019. Ce plan garantit la capitalisation des cotisations patronales au taux d'intérêt de référence, fixé à 3%. Si le rendement obtenu sur les placements gérés par le plan dépasse structurellement ce taux, une répartition de l'excédent de rendement entre Sofina et les bénéficiaires est prévue.

que les frais de représentation ou de déplacement) exposés dans le cadre de leur fonction. Les membres du Comité Exécutif disposent également d'un ordinateur portable et d'interventions dans les outils de communication.

Si un membre du Comité Exécutif devait être amené à se relocaliser, la Société peut intervenir dans les frais de déménagement.

Ces autres composantes de la rémunération peuvent également être octroyées à d'autres membres du personnel du groupe.

2.3. Conditions contractuelles du CEO et des autres membres du Comité Exécutif

Le CEO est lié par un contrat de prestations de services à durée indéterminée avec la Société et a un statut social d'indépendant. Ce contrat de prestations de services ne prévoit pas d'indemnité de départ en fin de mandat, que ce départ soit volontaire, contraint, anticipé ou à son terme normal.

Les autres membres du Comité Exécutif sont liés par un contrat de travail à durée indéterminée avec la Société. Ils ont le statut social d'employé. Comme pour le CEO, ces contrats de travail ne prévoient aucune indemnité de départ, que ce départ soit volontaire, contraint, anticipé ou à son terme normal. Ce sont donc les dispositions légales applicables en la matière qui seront, le cas échéant, d'application.

Par exception à ce que recommande la disposition 7.12 du Code 2020, la Société ne dispose pas d'un droit au recouvrement de la rémunération variable. Cependant, comme indiqué ci-dessus, tant les Conditions des PSU que le Règlement d'Attribution des Options prévoient la perte des bénéfices économiques à venir dans certaines circonstances telles que la négligence grave, la faute intentionnelle ou la faute grave.

Ces conditions contractuelles sont en ligne avec les conditions contractuelles applicables pour les autres membres du personnel du groupe Sofina.

3. Politique de rémunération pour les quatre années à venir

Sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 6 mai 2021, la présente Politique de rémunération est d'application à partir du 1^{er} janvier 2021 et elle s'applique en principe jusqu'à la fin de l'exercice se clôturant en 2025. La présente Politique de rémunération a été revue et approuvée par le Conseil d'Administration de la Société le 19 mars 2021 sur recommandation du Comité de Rémunération. La Politique de rémunération sera toutefois soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, par vote séparé, lors de chaque modification importante et, en tout état de cause, au moins une fois tous les quatre ans.

La Société se réserve le droit de déroger temporairement à la présente Politique de rémunération pour autant que les conditions reprises à l'article 7:89, §1 soient remplies et que les dérogations aient été approuvées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération.

*