



COMMISSION
Corporate
Governance

Commission Corporate Governance
Rue des Sols 8
B-1000 Bruxelles
T + 32 2 515 08 59
F + 32 2 515 09 85
www.corporategovernancecommittee.be

NOTE EXPLICATIVE CONCERNANT LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

NOTE EXPLICATIVE CONCERNANT LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION QUE LES SOCIÉTÉS COTÉES DOIVENT RÉDIGER EN APPLICATION DE L'ARTICLE 3:6, §3 DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

Le Code des sociétés et des associations (**CSA**) impose aux sociétés cotées l'obligation de rédiger un rapport de rémunération. L'article 3:6, § 3 CSA, tel que modifié par la loi du 28 avril 2020 transposant la directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et portant des dispositions diverses en matière de sociétés et d'associations, décrit les éléments que le rapport doit contenir. L'article est complété par le principe 7 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (**le Code 2020**) relatif à la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs des sociétés cotées, ainsi que par le projet¹ « Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report under Directive 2007/36/EC, as amended by Directive (EU) 2017/828, as regards the encouragement of long-term shareholder engagement » (**les lignes directrices**) élaboré par la Commission européenne.

La présente note explicative a été rédigée en vue d'aider les sociétés cotées à appliquer la réglementation relative au rapport de rémunération.

Elle remplace la version publiée en décembre 2010, qui fait référence au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 et à la loi du 6 avril 2010.

La présente note explicative constitue un outil pour la mise en œuvre des obligations légales. Elle ne se substitue en aucun cas au prescrit légal. La Commission fait en outre valoir que la présente note explicative a été rédigée en dehors du champ d'application du Code 2020 et ne relève nullement de la règle « appliquer ou expliquer » visée à l'article 3:6, §2, 2° CSA. De manière plus générale, la Commission s'est limitée à une analyse technique et son objectif n'est nullement que cette note fasse office de recommandation ou d'interprétation.

Mise en garde

La Commission Corporate Governance a élaboré la présente note explicative avec le plus grand soin possible, en se fondant sur le Code des sociétés et des associations et sur les lignes directrices de la Commission européenne. Elle ne peut cependant pas garantir l'absence, dans le contenu de la note, d'erreurs ou d'imperfections éventuelles concernant l'application ou l'interprétation des dispositions correspondantes du Code des sociétés et des associations. La Commission ne peut dès lors pas être tenue pour responsable d'éventuels dommages, quelle qu'en soit la nature, découlant de l'utilisation de la note. Chaque société est tenue d'analyser sa situation spécifique et de déterminer, avec l'assistance éventuelle de conseillers, ce qu'elle doit faire pour se conformer correctement et complètement aux dispositions législatives. En cas de doute quant à l'application correcte du Code des sociétés et des associations, les tribunaux sont seuls compétents.

¹ À la date de la publication de la présente note explicative, la Commission européenne n'a pas encore publié la version définitive de ces lignes directrices. Ce document doit donc être lu sous réserve de la publication d'une version définitive des lignes directrices et sera adapté si nécessaire dès que le texte définitif sera disponible.

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	3
2.	ENTRÉE EN VIGUEUR	3
3.	GLOSSAIRE	4
4.	ILLUSTRATIONS – DEUX BUSINESS CASES	5
5.	CHAMP D’APPLICATION ET PRINCIPES GÉNÉRAUX	6
	5.1 QUELLES SOCIÉTÉS ?.....	6
	5.2 QUELS ADMINISTRATEURS/MANAGERS EXECUTIFS ?.....	6
	5.3 QUELLES RÉMUNÉRATIONS ?.....	6
	5.4 PRINCIPES GÉNÉRAUX.....	7
6.	INTRODUCTION DU RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	9
7.	PARTIE 1 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : LA RÉMUNÉRATION TOTALE	9
	7.1 LA RÉMUNÉRATION DE BASE.....	10
	7.2 LA RÉMUNÉRATION VARIABLE.....	10
	7.3 PENSION.....	13
	7.4 LES AUTRES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION.....	14
	7.5 COMPOSANTES EXCEPTIONNELLES.....	14
	7.6 LA PROPORTION RELATIVE DE LA RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE.....	14
	7.7 TABLEAU DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE.....	15
8.	PARTIE 2 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : LA RÉMUNÉRATION LIÉE AUX ACTIONS	16
	8.1 PRINCIPALES CONDITIONS AFFÉRENTES AUX PLANS D’ACTIONS ET AUX PLANS D’OPTIONS SUR ACTIONS (ACCORDES OU PROPOSES).....	16
	8.2 METHODOLOGIE DE VALORISATION.....	18
	8.3 TABLEAU DES PLANS D’OPTIONS SUR ACTIONS ET DES PLANS D’ACTIONS.....	18
9.	PARTIE 3 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : INDEMNITÉS DE DÉPART	20
10.	PARTIE 4 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : UTILISATION DES DROITS DE RESTITUTION	20
11.	PARTIE 5 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : ÉCART PAR RAPPORT À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	21
12.	PARTIE 6 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ	22
13.	VOTE DES ACTIONNAIRES	23
14.	GOUVERNANCE	23
	14.1 RÔLE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION.....	23
	14.2 RÔLE DU CONSEIL D’ADMINISTRATION.....	23
	14.3 RÔLE DU COMMISSAIRE.....	24
	14.4 RÔLE DE L’ASSEMBLÉE GÉNÉRALE.....	24
15.	RÉGIME TRANSITOIRE	24
16.	ANNEXE	25

1. INTRODUCTION

Le présent document fournit des explications concernant l'application des dispositions légales relatives à la rémunération contenues dans le Code belge des sociétés et des associations et dans les lignes directrices. Il a essentiellement pour but d'aider les sociétés à se conformer aux obligations légales découlant de l'article 3:6, §3 CSA. Les lignes directrices ne sont pas contraignantes et constituent uniquement des recommandations de la Commission européenne. La Commission Corporate Governance est d'avis que chaque société est libre de décider de les appliquer ou pas lorsqu'elles vont au-delà du minimum légal prescrit par l'article 3:6, §3 CSA.

Outre l'obligation de rédiger un rapport de rémunération, les sociétés cotées sont désormais également tenues d'établir une politique de rémunération et de la soumettre à l'approbation de l'assemblée générale (art. 7:89/1 CSA). Cette politique de rémunération a de toute évidence une incidence sur le reporting annuel relatif aux rémunérations, mais nous n'approfondirons pas cet aspect dans la présente note. Le document se limite au traitement des obligations en matière de reporting annuel.

2. ENTRÉE EN VIGUEUR

L'article 3:6, §3 CSA a été modifié lors de la transposition de la directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (SDRII), par la loi du 28 avril 2020 transposant la directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et portant des dispositions diverses en matière de sociétés et d'associations.

Le rapport de rémunération relatif au premier exercice débutant après le 30 juin 2019 devra satisfaire aux dispositions de l'article 3:6, § 3 CSA tel que modifié. En d'autres termes, les nouvelles dispositions relatives au rapport de rémunération entreront en vigueur

- pour les sociétés dont l'exercice prend fin le 31 décembre, lors de l'exercice débutant le 1er janvier 2020, faisant l'objet d'un rapport établi en 2021 ;
- pour les sociétés dont l'exercice prend fin le 31 mars, lors de l'exercice débutant le 1er avril 2020, faisant l'objet d'un rapport établi en 2021 ;
- pour les sociétés dont l'exercice prend fin le 30 juin, lors de l'exercice débutant le 1er juillet 2019, faisant l'objet d'un rapport établi en 2020 ;
- pour les sociétés dont l'exercice prend fin le 30 septembre, lors de l'exercice débutant le 1er octobre 2019, faisant l'objet d'un rapport établi en 2020.

3. GLOSSAIRE²

Actions et options sur actions proposées : les actions et options sur actions sur lesquelles l'administrateur/le manager exécutif acquiert un droit conditionnel dans le courant de l'exercice faisant l'objet du rapport de gestion, mais dont l'acquisition définitive est soumise à des conditions futures.

Autres dirigeants : les membres de tout comité où se discute la direction générale de la société, organisé en dehors du régime de l'article 7:104 CSA (cf. 3:6, §3, 7^e alinéa CSA). Il s'agit d'une notion fourre-tout par laquelle le législateur désigne les membres du management exécutif (executive management), même si celui-ci n'est pas organisé en un organe relevant du droit des sociétés.

CEO (Chief Executive Officer) : ce terme vise le représentant principal des administrateurs exécutifs, le président du comité de direction, le représentant principal des autres dirigeants ou le représentant principal des délégués à la gestion journalière de la société.

Groupe : la société cotée et les sociétés qui y sont liées au sens de l'article 1:20 CSA.

Administrateur non exécutif : l'administrateur qui n'exerce aucune tâche exécutive au sein de la société.

Exercice : l'exercice faisant l'objet du rapport de gestion dont le rapport de rémunération fait partie intégrante.

Administrateur exécutif : l'administrateur qui exerce une fonction exécutive et assume une responsabilité au sein de la société.

Management exécutif : le comité constitué de tous les administrateurs exécutifs, des membres du conseil de direction (conformément à l'art. 7:104 CSA), des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société.

Rémunération et actions accordées³ : la rémunération payée en espèces et les actions remises dans le courant de l'exercice faisant l'objet du rapport de gestion.

Rémunération, actions et options sur actions dues⁴ : la rémunération, les actions et les options sur actions définitivement acquises dans le courant de l'exercice faisant l'objet du rapport de gestion, indépendamment du fait qu'elles aient été payées ou remises durant cet exercice ou non.

² Ces termes généraux ont été ajoutés dans un souci de simplification et servent uniquement à faciliter la lisibilité de la présente note explicative.

³ La version anglaise des lignes directrices fait usage du terme « paid ».

⁴ La version anglaise des lignes directrices fait usage du terme « vested ». « Vesting » signifie (i) pour les options sur actions ou autres droits d'acquérir des actions, l'acquisition définitive par le détenteur du droit d'exercer les droits en question au cours d'une période d'exercice postérieure ; (ii) pour les actions et autres rémunérations liées aux actions, l'acquisition définitive des instruments accordés à terme ou à la réalisation des critères de performance préétablis, indépendamment d'éventuelles autres obligations de rétention.

4. ILLUSTRATIONS – DEUX BUSINESS CASES

Les notions reprises dans la présente note explicative, ainsi que dans les lignes directrices de la Commission européenne, sont illustrées par deux exemples (Business Cases A et B). Il s'agit d'exemples fictifs qui ne concernent pas une société, un administrateur ou un manager exécutif spécifique.

Les principales caractéristiques des structures de rémunération utilisées peuvent être résumées comme suit :

BUSINESS CASE A

- Une rémunération de base
- Des avantages complémentaires
- Des prestations de vieillesse et de risque
- Un bonus annuel
- Des actions gratuites (actions de performance)

BUSINESS CASE B

- Une rémunération de base (« Split Pay » Belgique/France)
- Une rémunération d'administrateur
- Des avantages complémentaires
- Des prestations de vieillesse et de risque
- Un bonus annuel (avec paiement différé et malus)
- Des actions gratuites (actions de performance avec droit de rétention)
- Des options sur actions (options « Plain Vanilla » sans droit de rétention)

Les deux structures de rémunération sont détaillées à l'annexe 1 de la présente note. Les différentes composantes de la rémunération totale y sont quantifiées. Les tableaux repris à titre d'exemple dans la présente note explicative sont également basés sur ces deux business cases.

5. CHAMP D'APPLICATION ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

5.1 Quelles sociétés ?

Aussi bien les lignes directrices, le Code 2020 que l'art. 3:6, 6°, 1er alinéa CSA, s'appliquent uniquement aux sociétés cotées. En Belgique, il s'agit de toute société dont les actions, les parts bénéficiaires ou les certificats se rapportant à ces actions sont admis aux négociations sur un marché réglementé visé à l'article 3, 7°, de la loi du 21 novembre 2017 relative aux infrastructures des marchés d'instruments financiers et portant transposition de la directive 2014/65/UE (art. 1:11 CSA).

5.2 Quels administrateurs/managers exécutifs ?

L'objet du rapport de rémunération est défini par l'article 3:6, §3, 3e alinéa CSA : la société doit établir un rapport concernant la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs.

Le cas échéant, les anciens administrateurs et managers exécutifs peuvent aussi relever du champ d'application si, au cours de l'exercice, une rémunération leur a été accordée ou leur est due dans le cadre de leur mandat ou de leur fonction exécutive passée.

5.3 Quelles rémunérations ?

5.3.1 Toutes les rémunérations du périmètre de consolidation

Le rapport de rémunération porte sur toutes les rémunérations versées par la société cotée et par d'autres entreprises appartenant au même groupe.

La notion de « groupe » doit être entendue telle que définie dans le CSA. Le groupe comprend donc la société cotée et les sociétés qui y sont liées au sens de l'article 1:20 CSA, à savoir ses filiales, ses sociétés mères et celles avec lesquelles elle forme un consortium.

Les lignes directrices prévoient que le rapport de rémunération doit également préciser la société du groupe qui paie la rémunération. Le CSA ne le prescrit par contre pas. De toute évidence, chaque société est libre d'aller au-delà de ce que le CSA impose.

5.3.2 Rémunération accordée ou due

Le rapport de rémunération fait état de la rémunération accordée aux administrateurs/managers exécutifs, ou de la rémunération qui leur est due, dans le courant de l'exercice.

Les lignes directrices clarifient la manière dont les rémunérations obtenues sur une période de plus d'un exercice doivent être déclarées. Ainsi, dans le cas d'un bonus annuel dont seule une partie est versée ou acquise durant l'exercice concerné, seule cette partie devra être déclarée, tandis que les montants différés ne devront l'être qu'ultérieurement, à savoir quand ils seront versés ou acquis. Il en va de même pour les actions dont la valeur doit être déclarée si elles sont acquises pendant l'exercice concerné (« vesting »). Ces notions doivent être clairement distinguées, afin d'éviter une double comptabilisation.

5.4 Principes généraux

5.4.1 Présentation standardisée du rapport de rémunération

Le rapport de rémunération doit contenir les informations spécifiées à l'article 3:6, §3 CSA. Pour que le rapport de rémunération soit universel et comparable à ceux d'autres sociétés en Belgique et, par extension, dans l'Union européenne, la Commission européenne recommande qu'il soit structuré et présenté comme décrit dans les lignes directrices. Si aucune information ne doit être mentionnée dans une section, un tableau ou un champ de données spécifique, ces éléments peuvent être omis dans le rapport.

5.4.2 Contenu universel, clair et compréhensible

Le rapport de rémunération doit fournir une vue d'ensemble complète de toutes les rémunérations accordées ou dues au cours de l'exercice, ainsi que toutes les autres informations requises en vertu du CSA. Il doit néanmoins être clair, succinct, sensé et compréhensible. Les sociétés doivent garder ce principe à l'esprit lorsqu'elles décident d'inclure dans leur rapport des informations complémentaires non explicitement demandées par le CSA.

5.4.3 Références croisées

Le rapport de rémunération doit faire l'objet d'un document indépendant et contenir toutes les informations requises. Toutefois, outre les informations relatives aux rémunérations accordées ou dues durant l'exercice et les autres données requises en vertu du CSA, le rapport peut également comporter des références à des informations contextuelles pertinentes publiées dans d'autres documents, le cas échéant, pour éviter une duplication inutile.

Si elle décide d'avoir recours à de telles références croisées, la société doit inclure dans son rapport de rémunération des hyperliens vers des sources disponibles immédiatement et gratuitement en ligne, à l'instar du rapport de rémunération. Ces autres sources peuvent par exemple être la politique de rémunération de la société, les comptes annuels ou la déclaration en matière de gouvernance d'entreprise.

5.4.4 Montants

Tous les montants indiqués dans le rapport de rémunération sont des montants bruts. Dans le cas des salariés, il s'agit du salaire brut perçu et, pour les indépendants ou les sociétés de gestion, de la rémunération brute ou des montants facturés (hors TVA).

5.4.5 Explications

Outre les données chiffrées, les tableaux ou les graphiques, il peut être utile d'inclure des explications pour expliciter les chiffres et le contexte à l'intention des lecteurs du rapport. Les explications sont recommandées lorsqu'elles permettent de mieux comprendre les informations déclarées (par exemple, explication d'éléments complexes de la rémunération des administrateurs, de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération, ou de la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société) et de fournir des informations sur la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

5.4.6 Reporting par catégorie

Étant donné que la politique de rémunération distingue souvent un certain nombre de catégories d'administrateurs et de managers exécutifs, il est utile d'opérer également cette distinction dans la déclaration des rémunérations. De la sorte, les informations sont fournies de manière telle que le lecteur est en mesure de distinguer : i) les administrateurs exerçant diverses fonctions (par exemple, les administrateurs exécutifs et non exécutifs ; le CEO et les autres membres du management exécutif) et ii) la rémunération des administrateurs exécutifs pour leur mandat en tant qu'administrateurs d'une part et leur rémunération en tant que membres du management exécutif d'autre part.

5.4.7 Transparence et confidentialité

Les sociétés doivent établir un rapport suffisamment clair pour que les lecteurs puissent comprendre le lien entre la rémunération accordée ou due et les performances réalisées. Les exigences en matière de transparence n'ont pas pour but d'obliger les sociétés à publier certaines informations spécifiques, dont la publication pourrait nuire gravement à leur position commerciale. La non-divulgence de ce type d'informations ne peut néanmoins pas compromettre les objectifs des exigences de publication (à savoir, renforcer la transparence des sociétés et le devoir de responsabilité des administrateurs, et renforcer le droit de regard des actionnaires sur les rémunérations des administrateurs), ni dispenser les sociétés de leur obligation de fournir les informations, telles que requises par le CSA, sur la manière dont les critères de performance ont été appliqués pour l'exercice. Outre les situations spécifiques découlant de l'omission d'informations dont la publication pourrait nuire gravement à la position commerciale de la société, il convient également de rappeler que les entreprises sont tenues de se conformer aux exigences en matière de protection des données à caractère personnel, comme visé dans les lignes directrices, concernant la publication de catégories particulières de données à caractère personnel au sens de l'article 9, paragraphe 1er, du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil, ou des données à caractère personnel qui se rapportent à la situation familiale de personnes physiques à titre individuel.

La Commission attire en particulier l'attention sur l'art. 3:6, §3/1 CSA :

Les sociétés cotées n'incluent pas, dans le rapport sur la rémunération, des catégories particulières de données à caractère personnel de personnes physiques à titre individuel au sens de l'article 9, paragraphe 1er, du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE, ou des données à caractère personnel qui se rapportent à la situation familiale de personnes physiques à titre individuel.

Les sociétés traitent les données à caractère personnel de personnes physiques contenues dans le rapport sur la rémunération en vertu du présent article aux fins du renforcement de la transparence de la société en ce qui concerne la rémunération des administrateurs, des membres du conseil de direction et du conseil de surveillance, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière, en vue de renforcer la responsabilité de ceux-ci et le droit de regard des actionnaires sur leur rémunération.

Sans préjudice de toute période plus longue fixée par des dispositions légales spécifiques, les sociétés ne mettent plus à la disposition du public les données à caractère personnel des personnes physiques contenues dans le rapport sur la rémunération conformément au présent article, après dix ans à compter de la publication du rapport sur la rémunération.

6. INTRODUCTION DU RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Le rapport de rémunération commence idéalement par une introduction claire et compréhensible, expliquant le contexte de la rémunération pendant l'exercice. L'introduction peut faire référence à la politique de rémunération (et inclure un hyperlien permettant de la consulter) et exposer brièvement les performances de la société et les principaux événements et décisions de l'exercice.

Une énumération contextuelle des principaux éléments sur lesquels reposent les décisions en matière de rémunération aidera le lecteur à mieux comprendre ces décisions. Citons notamment :

- le lien entre les performances de la société (à court et à long terme) et la rémunération des administrateurs et du management exécutif ;
- les risques inhérents à la structure de la rémunération des administrateurs et du management exécutif ;
- des informations qualitatives, plutôt que quantitatives, sur les principaux points d'attention découlant des données chiffrées.

7. PARTIE 1 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : LA RÉMUNÉRATION TOTALE

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 3, 1° CSA, le rapport de rémunération contient :

a) la rémunération totale ventilée par composante, versée par la société ou par une entreprise appartenant au même groupe. Cette information sera ventilée comme suit :

- la rémunération de base ;
- la rémunération variable : toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;
- pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion ou les coûts relatifs aux services fournis au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, en fonction du type de plan de pension, avec une explication des plans de pension applicables ;
- les autres composantes de la rémunération, telles que les coûts ou la valeur d'assurances et d'autres avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes ;

b) la proportion relative correspondante de la rémunération fixe et variable ;

c) une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société ;

d) des informations sur la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Les sociétés sont invitées à présenter le montant total de la rémunération sous forme de tableau, conformément au paragraphe 6.2 des lignes directrices. La rémunération totale doit être ventilée par composante, versée par la société ou par une entreprise appartenant au même groupe⁵.

⁵ Les lignes directrices semblent indiquer que la ventilation doit être opérée en fonction de la société du groupe qui paie la rémunération (paragraphe 6.2.1 et 6.2.5). L'article 3, § 3, troisième alinéa CSA n'impose pas cette obligation.

Les lignes directrices recommandent de mentionner les montants pour l'exercice, mais aussi les montants de l'exercice précédent, à titre de comparaison. Ni l'article 3:6, §3 CSA ni la SDRII ne prévoient cette obligation. Chaque société est libre d'aller au-delà des prescriptions du CSA et d'appliquer les lignes directrices si elle le souhaite.

Dans le système d'administration moniste (art. 7:85 et suivants CSA), l'information doit être reprise individuellement pour chaque administrateur, pour le CEO et pour chaque délégué à la gestion journalière (et les autres personnes désignées en tant que tels conformément à l'article 7.121 CSA). Pour les autres membres du management exécutif, l'information peut être présentée conjointement.

Dans le système d'administration duale (art. 7:104 et suivants CSA), l'information doit être reprise individuellement pour chaque membre du conseil de surveillance et pour chaque membre du conseil de direction, ainsi que pour chaque délégué à la gestion journalière (et les autres personnes désignées en tant que tels conformément à l'article 7.121 CSA).

Cette information sera ventilée comme suit.

7.1 La rémunération de base

La rémunération de base consiste en la rémunération fixe annuelle à laquelle une personne a droit pour l'exercice concerné. Dans le cas des administrateurs, il s'agit non seulement du traitement pour la fonction d'administrateur, mais aussi de toutes les autres rémunérations fixes afférentes aux services fournis durant l'exercice.

Les éventuelles indemnités de présence (jetons de présence) pour les conseils d'administration ou les réunions du comité sont également concernées. Les lignes directrices reprennent les indemnités de présence dans le tableau 1, dans la colonne « fees ».

La rémunération de base, les indemnités de présence et les « autres composantes de la rémunération » (voir 7.4) constituent la rémunération fixe devant être mentionnée dans le tableau 1 conformément aux lignes directrices.

7.2 La rémunération variable

Le Code des sociétés et des associations définit la rémunération variable comme étant toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation (art. 3:6, §3, troisième alinéa, 1°, a), deuxième tiret CSA).

Les lignes directrices opèrent une distinction entre la rémunération variable annuelle et la rémunération variable sur plusieurs années.

a) La rémunération variable à court terme

La colonne de la rémunération variable à court terme (« *one-year variable* ») doit faire apparaître le montant du bonus payé ou acquis (le montant « dû », selon le terme utilisé dans le CSA) à la suite de la réalisation de critères de performance prédéterminés durant l'exercice, dans la mesure où l'horizon temporel du critère n'excède pas l'exercice.

Les modalités de paiement de ce bonus ne sont pas pertinentes. Si le paiement intervient autrement qu'en espèces (ex. : actions, actions fictives, droits de souscription, options, droits à la plus-value des actions, ...), il convient de l'expliquer, tout en mentionnant dans le tableau les valeurs correspondantes en euros. La valorisation doit naturellement correspondre à celle utilisée dans la déclaration relative aux

actions et à la rémunération y relative, cf. point 7.10.

Conformément au principe « appliquer ou expliquer », la Commission recommande, à l'instar du principe 7.10 du Code 2020, de spécifier si le bonus à court terme est plafonné.

b) La rémunération variable à long terme

La colonne de la rémunération variable à long terme (« *multi-year variable* ») doit faire apparaître le montant de la rémunération payée ou acquise durant l'exercice (le montant « dû », selon le terme utilisé dans le CSA) à la suite de la réalisation de critères de performance prédéterminés dont l'horizon temporel excède l'exercice et accordés ou proposés au cours d'exercices précédents, mais seulement définitivement acquis durant l'exercice.

Le bonus annuel différé pour l'exercice non encore acquis au cours de l'année en question ne doit pas être comptabilisé dans le montant du bonus à court terme (pour éviter une double comptabilisation étant donné qu'il n'a pas encore été versé ou acquis). Le montant du bonus payé doit par contre comprendre tous les montants des bonus obtenus au cours d'exercices précédents et acquis durant l'exercice. Des explications doivent être fournies en note de bas de page. Un bonus à long terme, accordé, par exemple, il y a trois ans et dont la période de performance a pris fin durant l'exercice, sera ainsi déclaré comme ayant été acquis (ou même payé) durant l'exercice concerné.

Les modalités de paiement de ce bonus ne sont pas pertinentes. Si le paiement intervient autrement qu'en espèces (ex. : actions, actions fictives, droits de souscription, options, droits à la plus-value des actions, ...), il convient de l'expliquer, tout en mentionnant dans le tableau les valeurs correspondantes en euros. La valorisation doit naturellement correspondre à celle utilisée dans la déclaration relative aux actions et à la rémunération y relative, cf. point 8.2.

Les informations concernant les actions et les rémunérations y relatives accordées ou proposées durant l'exercice, mais qui dépendent encore de critères de performance non encore réalisés durant l'exercice et dont la réalisation est encore incertaine, ne doivent pas être reprises dans le volet relatif à la rémunération totale. Elles font l'objet d'une déclaration distincte, comme décrit au point 8.1.

c) Explications relatives aux performances

Conformément au CSA, la société doit expliquer la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société. Ces explications doivent en particulier porter sur les critères de performance et la manière dont ils ont été appliqués.

(i) *Description des critères de performance (financiers et non financiers) et de leur proportion relative*

Les lignes directrices recommandent d'exposer dans le rapport de rémunération les critères de performance financiers et non financiers, tels que spécifiés dans la politique de rémunération. Pour chaque critère, il convient de reprendre le type de rémunération applicable et la proportion relative du critère dans l'ensemble des critères de performance. Cette dernière est exprimée en tant que pourcentage du total.

Dans le cas exceptionnel où un critère de performance autre que celui prévu dans la politique de rémunération a été appliqué, le critère en question doit être mentionné séparément et il convient d'expliquer les circonstances exceptionnelles qui ont entraîné cette dérogation à la politique de rémunération.

(ii) *Fourchette*

La mention des objectifs de performance minimum et maximum afférents à la rémunération variable, ainsi que des montants correspondants, n'est pas obligatoire. Les lignes directrices suggèrent cette possibilité, à titre d'option, pour chaque critère de performance.

(iii) *Performance mesurée et rémunération réelle*

Conformément aux lignes directrices, les performances mesurées pour l'exercice et pour le critère de performance, ainsi que le montant effectivement accordé, doivent être mentionnés séparément dans le tableau 4. Si la période de performance est encore en cours, il convient de l'indiquer.

Si un pouvoir discrétionnaire (positif ou négatif) est exercé concernant l'attribution, il convient de l'indiquer dans une note de bas de page. Si la société le juge utile et conformément au principe de confidentialité, la société peut expliquer la manière dont elle a exercé ce pouvoir discrétionnaire, les facteurs dont elle a tenu compte et la manière dont elle a déterminé le niveau d'attribution ou de rémunération.

(iv) *Tableau expliquant les performances*

BUSINESS CASE A

BONUS ANNUEL - APPROCHE ADDITIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle			
		a) Prestation - Seuil b) Rémunération Correspondante	a) Prestation - Maximum b) Rémunération Correspondante	a) Prestation Mesurée b) Rémunération Correspondante	
CP1	25%	a) Mauvais (A Clarifier) b) € 0	a) Excellent (A Clarifier) b) € 93.750	a) Excédant Cible (A Clarifier) b) € 78.125	
CP2	25%	a) Mauvais (A Clarifier) b) € 0	a) Excellent (A Clarifier) b) € 93.750	a) Cible (A Clarifier) b) € 62.500	
CP3	25%	a) Mauvais (A Clarifier) b) € 0	a) Excellent (A Clarifier) b) € 93.750	a) Inférieur Cible (A Clarifier) b) € 31.250	
CP4	25%	a) Mauvais (A Clarifier) b) € 0	a) Excellent (A Clarifier) b) € 93.750	a) Excellent (A Clarifier) b) € 93.750	
Bonus Total		€ 0	€ 375.000	€ 265.625	

BONUS ANNUEL - APPROCHE MULTIPLICATIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle			
		a) Prestation - Seuil b) Rémunération Correspondante	a) Prestation - Maximum b) Rémunération Correspondante	a) Prestation Mesurée b) Rémunération Correspondante	
CP1	50%	a) Mauvais (A Clarifier) b) 0	a) Excellent (A Clarifier) b) 0,750	a) Excédant Cible (A Clarifier) b) 0,625	
CP2	50%	a) Mauvais (A Clarifier) b) 0	a) Excellent (A Clarifier) b) 0,750	a) Cible (A Clarifier) b) 0,500	
Niveau de Paiement 1 (Combinaison de CP1 et CP2)				1,125	
CP3	50%	a) Mauvais (A Clarifier) b) 0	a) Excellent (A Clarifier) b) 0,750	a) Inférieur Cible (A Clarifier) b) 0,250	
CP4	50%	a) Mauvais (A Clarifier) b) 0	a) Excellent (A Clarifier) b) 0,750	a) Excellent (A Clarifier) b) 0,750	
Niveau de Paiement 2 (Combinaison de CP3 et CP4)				1,000	
Niveau de Paiement Total [(Niveau de Paiement 1) x (Niveau de Paiement 2)]				1,125	
Bonus Total				€ 281.250	

(*) Niveau de paiement exprimé comme multiple du bonus "cible"

PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Critère de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante	
CP1	125%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0	b) 3.968	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 3.968	b) 0	b) 3.968	b) 3.306

BUSINESS CASE B

BONUS ANNUEL - APPROCHE ADDITIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante	
CP1	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) € 0	b) € 93.750	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 78.125
CP2	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) € 0	b) € 93.750	a) Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 62.500
CP3	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) € 0	b) € 93.750	a) Inférieur Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 31.250
CP4	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) € 0	b) € 93.750	a) Excellent (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 93.750
Bonus Total				€ 0	€ 375.000	€ 265.625

BONUS ANNUEL - APPROCHE MULTIPLICATIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante(*)	
CP1	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0	b) 0,750	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,625	b) 0,625
CP2	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0	b) 0,750	a) Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,500	b) 0,500
Niveau de Paiement 1 (Combinaison de CP1 et CP2)						1,125
CP3	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0	b) 0,750	a) Inférieur Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,250	b) 0,250
CP4	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0	b) 0,750	a) Excellent (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,750	b) 0,750
Niveau de Paiement 2 (Combinaison de CP3 et CP4)						1,000
Niveau de Paiement Total [(Niveau de Paiement 1) x (Niveau de Paiement 2)]						1,125
Bonus Total						€ 281.250

(*) Niveau de paiement exprimé comme multiple du bonus "cible"

7.3 Pension

Les sociétés précisent si les plans de pension sont de type « cotisations fixes/defined contribution » ou « prestations fixes/defined benefit ».

Les lignes directrices de la Commission européenne spécifient que la cotisation payée par l'employeur durant l'exercice doit être déclarée.

L'art. 3:6, §3 CSA énonce que doivent être déclarés « les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion ou les coûts relatifs aux services fournis au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, en fonction du type de plan de pension ». La note explicative concernant le reporting relatif aux rémunérations de la Commission Corporate Governance, à la suite de la loi du 6 avril 2020, formule la recommandation suivante :

- Pour les plans de pension de type « cotisations fixes/cash balance » : la cotisation de l'employeur sur l'année
- Pour les plans de pension de type « prestations fixes » : le « service cost » (coût de pension imputé à l'année de service) qui est utilisé pour le calcul du coût comptable, diminué des cotisations personnelles. La méthodologie utilisée pour la détermination du « service cost » doit être basée sur les International Financial Reporting Standards (IFRS)

Les montants mentionnés comprennent tant les cotisations fixes que les cotisations variables ou dépendant de critères de performance.

Les lignes directrices stipulent également que, le cas échéant, il convient de spécifier la partie des cotisations qui concerne les régimes de pension obligatoires.

7.4 Les autres composantes de la rémunération

Il s'agit de la valeur exprimée en euros des divers avantages, tels que les voyages autres que les voyages d'affaires, les assurances hospitalisation, les voitures de société, le logement, les cartes de crédit et autres avantages de toute nature. Ces éléments sont brièvement décrits dans une note de bas de page. Ils sont repris dans le tableau, en tant que composante distincte de la rémunération fixe.

7.5 Composantes exceptionnelles

Les composantes exceptionnelles doivent être mentionnées séparément selon les lignes directrices. Il s'agit des rémunérations non récurrentes telles que les primes de signature, l'indemnité de rétention, l'indemnité de relogement, la compensation afférente aux paiements au titre d'anciens contrats d'occupation, etc. La loi belge ne prévoit rien en la matière et, dès lors, il incombe à chaque société d'apprécier si ces composantes doivent être incluses dans l'une des autres catégories (rémunération fixe, rémunération variable, pension ou autres composantes de la rémunération) ou si elle préfère suivre les recommandations des lignes directrices et en faire mention séparément.

7.6 La proportion relative de la rémunération fixe et variable

La loi précise uniquement que la proportion relative de la rémunération fixe et variable doit être précisée dans le rapport de rémunération. Les lignes directrices détaillent la manière dont la Commission européenne envisage le calcul : pour calculer la proportion relative correspondante de la rémunération fixe et variable, la proportion relative correspondante de la rémunération fixe est obtenue en divisant la somme des composantes fixes (à savoir la rémunération fixe, y compris les avantages de toute nature, et la partie fixe des coûts de pension) par le montant de la rémunération totale, multiplié par 100. La proportion relative de la rémunération variable peut être obtenue en divisant la somme des composantes variables (à savoir la rémunération variable, les composantes exceptionnelles de la rémunération et la partie variable des coûts de pension) par le montant de la rémunération totale, multiplié par 100.

7.7 Tableau de la rémunération totale

BUSINESS CASE A										
Tableau 1 - Rémunération Totale (1)										
Nom, Position (2)	1. Rémunération Fixe			2. Rémunération Variable		3. Items Extraordinaires (6)	4. Coût de la Pension (7)	5. Rémunération Totale	6. Proportion	
	Rémunération de Base	Rémunération d'Administrateur	Avantages Additionnels (3)	Variable sur 1 An (4)	Variable sur Plusieurs Années (5)				Rémunération Fixe et Variable (8)	
NOM										
2020 - Executive, CEO	€ 500.000	€ 0	€ 54.000	€ 265.625	€ 330.600	€ 0	€ 87.500	€ 1.237.725	Fixe: 51,83%	Variable: 48,17%
NOM										
2021 - Executive, CEO	€ 515.000	€ 0	€ 55.625	€ 273.594	€ 340.725	€ 0	€ 90.125	€ 1.275.069	Fixe: 51,82%	Variable: 48,18%

BUSINESS CASE B										
Tableau 1 - Rémunération Totale (1)										
Nom, Position (2)	1. Rémunération Fixe			2. Rémunération Variable		3. Items Extraordinaires (6)	4. Coût de la Pension (7)	5. Rémunération Totale	6. Proportion	
	Rémunération de Base	Rémunération d'Administrateur	Avantages Additionnels (3)	Variable sur 1 An (4)	Variable sur Plusieurs Années (5)				Rémunération Fixe et Variable (8)	
NOM										
- Executive, CEO	€ 500.000	€ 0	€ 54.000	€ 132.813	€ 364.399	€ 0	€ 87.500	€ 1.138.712		
- Non-Executive, Membre Conseil filiale France	€ 0	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000		
- Total	€ 500.000	€ 25.000	€ 54.000	€ 132.813	€ 364.399	€ 0	€ 87.500	€ 1.163.712	Fixe 57,27%	Variable 42,73%
NOM										
- Executive, CEO	€ 515.000	€ 0	€ 55.625	€ 136.797	€ 375.480	€ 0	€ 90.125	€ 1.173.027		
- Non-Executive, Membre Conseil filiale France	€ 0	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000		
- Total	€ 515.000	€ 25.000	€ 55.625	€ 136.797	€ 375.480	€ 0	€ 90.125	€ 1.198.027	Fixe 57,24%	Variable 42,76%

8. PARTIE 2 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : LA RÉMUNÉRATION LIÉE AUX ACTIONS

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 3, 2° CSA, le rapport de rémunération contient :

le nombre d'actions, d'options sur actions ou de tous autres droits d'acquérir des actions proposés, accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, ainsi que leurs caractéristiques clés et leurs principales conditions d'exercice, y compris le prix et la date d'exercice et toute modification de ces conditions.

Les informations sont fournies sur une base individuelle pour chaque administrateur et manager exécutif, indépendamment du fait que leur rémunération totale doit être publiée individuellement ou conjointement dans la partie 1 du rapport. Cette déclaration doit également être faite pour les anciens administrateurs et managers exécutifs dans la mesure où ils bénéficient encore des plans en vigueur durant l'exercice.

Toutes les rémunérations liées aux actions accordées, proposées ou pertinentes de quelque autre manière (acquises définitivement, pouvant être exercées, exercées, venues à échéance) durant l'exercice doivent être expliquées.

Conformément au principe « appliquer ou expliquer », la Commission recommande, à l'instar du principe 7.9 du Code 2020, d'indiquer si les managers exécutifs doivent détenir un seuil minimum d'actions et dans quelle mesure ils ont déjà atteint ce seuil minimum.

En outre, conformément au principe « appliquer ou expliquer », il convient également d'expliquer dans quelle mesure la société applique le principe 7.6 du Code 2020, selon lequel les administrateurs non exécutifs reçoivent une partie de leur rémunération sous la forme d'actions de la société.

8.1 Principales conditions afférentes aux plans d'actions et aux plans d'options sur actions (accordés ou proposés)

a) Droits d'acquérir des actions

Les droits d'acquérir des actions les plus courants utilisés par les sociétés cotées belges en tant que partie de la rémunération de leurs administrateurs et managers exécutifs sont les options sur actions et les droits de souscription (anciennement dénommés « warrants »).

Les informations suivantes doivent être fournies pour chaque plan :

- Identification du plan (assortie d'une brève description dans les explications)
- Début et fin des périodes de performance ou d'accumulation⁶
- Date d'attribution ou d'offre
- Date d'acquisition définitive (« vesting ») des options sur actions accordées ou proposées
- Date de fin de la période de rétention
- Période d'exercice
- Prix d'exercice
- Nombre de droits d'acquérir des actions soumis à l'obligation de report ou de rétention, possédés par la personne concernée au début de l'exercice

⁶ Il s'agit de la période durant laquelle les performances sont évaluées et mesurées en vue de déterminer l'octroi d'une rémunération basée sur des actions.

- Nombre de droits d'acquérir des actions accordés ou proposés à la personne concernée pendant l'exercice, ainsi que la valeur des actions sous-jacentes
- Nombre de droits d'acquérir des actions définitivement acquis (« vested ») pendant l'exercice, ainsi que la valeur des actions sous-jacentes
- Nombre de droits d'acquérir des actions qui dépendent encore de critères de performance à la fin de l'exercice
- Nombre de droits d'acquérir des actions accordés ou proposés pendant l'exercice, mais dont l'acquisition définitive (« vesting ») n'interviendra qu'après la fin de l'exercice
- Nombre de droits d'acquérir des actions accordés ou proposés et définitivement acquis (« vested ») avant la fin de l'exercice, mais encore retenus en vertu d'une obligation de rétention

Outre ce que les lignes directrices prévoient, le législateur belge exige également la mention :

- du nombre de droits d'acquérir des actions exercés pendant l'exercice
- du nombre de droits d'acquérir des actions venus à échéance pendant l'exercice

En outre, la Commission recommande, conformément au principe « appliquer ou expliquer », à l'instar du principe 7.11 du Code 2020, de confirmer que la société ne prête pas son concours à des contrats de produits dérivés portant sur lesdites options sur actions et ne garantit pas les risques associés à ces options sur actions.

b) Actions et instruments liés aux actions

Les instruments liés aux actions les plus courants utilisés par les sociétés cotées belges en tant que partie de la rémunération de leurs administrateurs et managers exécutifs sont les actions gratuites (free/restricted shares), les actions de performance (performance shares) et les actions pouvant être achetées avec une remise (share purchase plan).

Les informations suivantes doivent être fournies pour chaque plan :

- Identification du plan (assortie d'une brève description dans les explications)
- Début et fin des périodes de performance ou d'accumulation ⁷
- Date d'attribution ou d'offre
- Date d'acquisition définitive (« vesting ») des instruments accordés ou proposés
- Date de fin de la période de rétention
- Nombre d'instruments soumis à l'obligation de report ou de rétention, possédés par la personne concernée au début de l'exercice
- Nombre d'instruments accordés ou proposés à la personne concernée pendant l'exercice, ainsi que la valeur des actions (sous-jacentes)
- Nombre d'instruments définitivement acquis (« vested ») pendant l'exercice, ainsi que la valeur des actions (sous-jacentes)
- Nombre d'instruments qui dépendent encore de critères de performance à la fin de l'exercice
- Nombre d'instruments accordés ou proposés pendant l'exercice, mais dont l'acquisition définitive (« vesting ») n'interviendra qu'après la fin de l'exercice
- Nombre d'instruments accordés ou proposés et définitivement acquis (« vested ») avant la fin de l'exercice, mais encore retenus en vertu d'une obligation de rétention

⁷ Il s'agit de la période durant laquelle les performances sont évaluées et mesurées en vue de déterminer l'octroi d'une rémunération basée sur des actions.

8.2 Méthodologie de valorisation

Bien que ni l'article 3:6, §3 CSA ni la SDRII ne l'exigent, les lignes directrices recommandent de mentionner non seulement le nombre d'instruments, mais aussi leur valorisation. Cette valorisation sera, dans tous les cas, nécessaire pour pouvoir calculer la proportion relative entre la rémunération fixe et la rémunération variable (cf. point 7.6). Les sociétés qui décident de suivre les lignes directrices sur ce plan doivent déterminer la méthodologie de valorisation qu'elles vont utiliser. Les lignes directrices laissent le choix entre une valorisation à la valeur de marché (market value) d'une part, et une valorisation à la juste valeur (fair value) (selon les règles de valorisation IFRS 2) d'autre part, mais expriment une nette préférence pour une valorisation à la valeur de marché.

8.3 Tableau des plans d'options sur actions et des plans d'actions

BUSINESS CASE B											
Tableau 2 - Rémunération en Options sur Actions											
Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Options sur Actions						Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport				
							Bilan d'Ouverture	Dans le Courant de l'Année (*)			Bilan de Clôture
	1. Identification du Plan	2. Date de la Proposition	3. Date de l'Acquisition	4. Fin de la Période de Rétenion	5. Période d'Exercice	6. Prix d'Exercice	7. Nombre d'Options au début de l'Année (2)	8.a) Nombre d'Options Proposées b) Valeur des Actions Sous-Jacentes @ Date de la Proposition (3)	9.a) Nombre d'Options Accordées b) Valeur des Actions Sous-Jacentes @ Date d'Acquisition c) Valeur @ Prix d'Exercice d) Plus-Value @ Date d'Acquisition (4)	10. Nombre d'Options Proposées mais non encore Accordées (5)	
2021 NOM Executive, CEO	SOP 2021	01-04-21	31-12-24	N/A (1)	1/01/2025 - 31/03/2031	€ 105,00	0	a) 4.905 b) € 515.025		4.905	
	SOP 2020	01-04-20	31-12-23	N/A (1)	1/01/2024 - 31/03/2030	€ 100,00	5.000			5.000	
	SOP 2019	01-04-19	31-12-22	N/A (1)	1/01/2023 - 31/03/2029	€ 95,24	5.093			5.093	
	SOP 2018	01-04-18	31-12-21	N/A (1)	1/01/2022 - 31/03/2028	€ 90,70	5.193		a) 5.193 b) € 545.265 c) € 471.020 d) € 74.245		
	Total:							15.286	a) 4.905 b) € 515.025	a) 5.193 b) € 545.265 c) € 471.020 d) € 74.245	14.998
(*) Durant l'année, aucune option n'était exercée et aucune option n'était venue à échéance à cause de l'expiration du terme de l'option											
2020 NOM Executive, CEO	SOP 2020	01-04-20	31-12-23	N/A (1)	1/01/2024 - 31/03/2030	€ 100,00	0	a) 5.000 b) € 500.000		5.000	
	SOP 2019	01-04-19	31-12-22	N/A (1)	1/01/2023 - 31/03/2029	€ 95,24	5.093			5.093	
	SOP 2018	01-04-18	31-12-21	N/A (1)	1/01/2022 - 31/03/2028	€ 90,70	5.193			5.193	
	SOP 2017	01-04-17	31-12-20	N/A (1)	01/01/2021 - 31/03/2027	€ 86,38	5.290		a) 5.290 b) € 529.000 b) € 456.970 b) € 72.030		
	Total:							15.576	a) 5.000 b) € 500.000	a) 5.290 b) € 529.000 c) € 456.970 d) € 72.030	15.286
(*) Durant l'année, aucune option n'était exercée et aucune option n'était venue à échéance à cause de l'expiration du terme de l'option											

(1) N/A: Pas d'application: le plan d'options sur actions de la présente illustration ne contient pas de condition de rétenion après l'acquisition des actions

(2) Le nombre d'options non encore définitivement accordées au début de l'année financière faisant l'objet du rapport

(3) Le nombre d'options proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché des actions sous-jacentes à la date de la proposition

(4) Le nombre d'options définitivement accordées dans le courant de l'année financière faisant l'objet du rapport ainsi que la valeur marché des actions sous-jacentes à la date de l'acquisition la valeur des actions sous-jacentes au prix d'exercice et la plus-value correspondante à la date de l'acquisition des options (c'est-à-dire la différence entre ces deux montants)

(5) Le nombre d'options non encore définitivement accordées à la fin de l'année

BUSINESS CASE A

Tableau 3 - Rémunération en Actions de Performance										
Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Actions de Performance					Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport				
	1. Identification du Plan	2. Cycle de Performance	3. Date de la Proposition	4. Date de l'Acquisition	5. Fin de la Période de Rétention (5)	Bilan d'Ouverture		Dans le Courant de l'Année		Bilan de Clôture
						6. Nombre d'Actions au début de l'Année (1)	7.a) Nombre d'Actions Proposées b) Valeur des Actions @ Date de la Proposition (2)	8.a) Nombre d'Actions Accordées b) Valeur des Actions @ Date de l'Acquisition (3)	9. Nombre d'Actions Proposées mais non Accordées à la Fin de l'Année (4)	10. Nombre d'Actions encore à Retenir (5)
Nom, Position Executive, CEO	PS 2021	01/04/2021 - 31/03/2024	01-04-21	31-03-24	N/A	0	a) 2.452 b) € 257.460		2.452	N/A
	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	N/A	2.500			2.500	N/A
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	N/A	2.546			2.546	N/A
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	N/A	2.596		a) 3.245 b) € 340.725		N/A
	Total:					7.642	a) 2.452 b) € 257.460	a) 3.245 b) € 340.725	7.498	
Nom, Position Executive, CEO	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	N/A	0	a) 2.500 b) € 250.000		2.500	N/A
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	N/A	2.546			2.546	N/A
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	N/A	2.596			2.596	N/A
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	N/A	2.645		a) 3.306 b) € 330.600		N/A
	Total:					7.787	a) 2.500 b) € 250.000	a) 3.306 b) € 330.600	7.642	

- (1) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées au début de l'année faisant l'objet du rapport
(2) Le nombre d'actions proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de la proposition
(3) Le nombre d'actions définitivement accordées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de l'acquisition
(4) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées à la fin de l'année
(5) N/A: Pas d'application: le plan d'actions de la présente illustration ne contient pas de condition de rétention après l'acquisition des actions

BUSINESS CASE B

Tableau 3 - Rémunération en Actions de Performance										
Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Actions de Performance					Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport				
	1. Identification du Plan	2. Cycle de Performance	3. Date de la Proposition	4. Date de l'Acquisition	5. Fin de la Période de Rétention (5)	Bilan d'Ouverture		Dans le Courant de l'Année		Bilan de Clôture
						6. Nombre d'Actions au début de l'Année (1)	7.a) Nombre d'Actions Proposées b) Valeur des Actions @ Date de la Proposition (2)	8.a) Nombre d'Actions Accordées b) Valeur des Actions @ Date de l'Acquisition (3)	9. Nombre d'Actions Proposées mais non Accordées à la Fin de l'Année (4)	10. Nombre d'Actions encore à Retenir (5)
NOM Executive, CEO	PS 2021	01/04/2021 - 31/03/2024	01-04-21	31-03-24	31-03-26	0	a) 1.226 b) € 128.730		1.226	
	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	31-03-25	1.250			1.250	
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	31-03-24	1.273			1.273	
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	31-03-23	1.298		a) 1.623 b) € 170.415		812
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	31-03-22	827				827
	PS 2016	01/04/2016 - 31/03/2019	01-04-16	31-03-19	31-03-21	843				
	Total:					5.491	a) 1.226 b) € 128.730	a) 1.623 b) € 170.415	3.749	1.639
NOM Executive, CEO	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	31-03-25	0	a) 1.250 b) € 125.000		1.250	
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	31-03-24	1.273			1.273	
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	31-03-23	1.298			1.298	
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	31-03-22	1.323		a) 1.654 b) € 165.400		827
	PS 2016	01/04/2016 - 31/03/2019	01-04-16	31-03-19	31-03-21	843				843
	PS 2015	01/04/2015 - 31/03/2018	01-04-15	31-03-18	31-03-20	860				
Total:					5.597	a) 1.250 b) € 125.000	a) 1.654 b) € 165.400	3.821	1.670	

- (1) Le nombre d'actions non encore définitivement accordées et actions encore soumises à une condition de rétention au début de l'année faisant l'objet du rapport
(2) Le nombre d'actions proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de la proposition
(3) Le nombre d'actions définitivement accordées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de l'acquisition
(4) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées à la fin de l'année
(5) Le nombre d'actions encore soumises à une condition de rétention à la fin de l'année

9. PARTIE 3 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : INDEMNITÉS DE DÉPART

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 3, 3° CSA, le rapport de rémunération contient :

en cas de départ, la justification et la décision du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, sur proposition du comité de rémunération, relatives à la question de savoir si la personne concernée entre en ligne de compte pour l'indemnité de départ, et la base de calcul de cette indemnité.

Les informations sont fournies sur une base individuelle pour chaque administrateur et manager exécutif.

10. PARTIE 4 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : UTILISATION DES DROITS DE RESTITUTION

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 3, 4° CSA, le rapport de rémunération contient :

le cas échéant, des informations sur l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable.

Les sociétés sont tenues de fournir des informations sur l'utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable (pendant l'exercice).

Lorsque la restitution d'une rémunération variable est demandée, le rapport doit contenir les informations suivantes :

- Le nom de la personne visée par la demande de restitution ;
- La forme de la restitution⁸ ;
- Le montant concerné par la demande de restitution ; pour les managers exécutifs ayant fait l'objet d'une déclaration conjointe de leur rémunération dans la partie 1, cette information peut également être déclarée conjointement ;
- L'exercice en cause (à savoir l'exercice au cours duquel la rémunération variable a été accordée ou était due) ;
- Les motifs de la demande de restitution, dans le respect de l'obligation de confidentialité.

⁸ Une demande de restitution d'une rémunération variable peut par exemple prendre la forme d'un « malus » (à savoir un règlement qui permet à la société de diminuer totalement ou partiellement la valeur de la rémunération variable différée sur la base d'une adaptation du risque « a posteriori » avant qu'elle soit définitivement acquise) ou d'un « clawback » (à savoir une clause dans le cadre de laquelle la personne doit restituer un montant en rémunération variable payé dans le passé ou déjà attribué sous certaines conditions).

11. PARTIE 5 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : ÉCART PAR RAPPORT À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 3, 5° CSA, le rapport de rémunération contient :

des informations sur tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et sur toute dérogation appliquée conformément à l'article 7:89/1, §5, y compris l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé.

Les informations devant être fournies portent, sans s'y limiter, sur ce qui suit :

- a) une indication des éléments spécifiques auxquels il est dérogé et la confirmation que la politique de rémunération autorise une dérogation à ces éléments ;
- b) une explication de la nature des circonstances exceptionnelles, y compris l'explication de la raison pour laquelle la dérogation était nécessaire pour garantir les intérêts à long terme et la durabilité de la société dans son ensemble ou pour assurer sa viabilité ;
- c) des informations sur la procédure suivie et la confirmation que cette procédure satisfait aux conditions procédurales spécifiées dans la politique dans ces circonstances exceptionnelles ;
- d) des informations sur la rémunération accordée dans le cadre de telles circonstances exceptionnelles.

12. PARTIE 6 DE LA PRÉSENTATION STANDARDISÉE : ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 5 CSA, le rapport de rémunération contient :

l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société et de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les administrateurs, les membres du conseil de direction et du conseil de surveillance, les autres dirigeants et les délégués à la gestion journalière au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison.

Conformément à l'article 3:6, §3, alinéa 6 CSA, le rapport de rémunération mentionne également :

le ratio entre la rémunération la plus haute parmi les membres du management visés à l'alinéa 3 et la rémunération la plus basse, exprimée sur une base équivalent temps plein, parmi les salariés visés à l'alinéa 4.

a) Évolution annuelle de la rémunération

En principe, l'évolution est examinée en fonction de la rémunération totale par exercice. La société peut choisir d'également présenter l'évolution de la rémunération fixe totale et de la rémunération variable totale, si cette optique permet une meilleure compréhension.

La loi ne précise pas s'il s'agit de la rémunération totale de tous les administrateurs et managers exécutifs conjointement, ou des rémunérations individuelles.

b) Évolution annuelle des performances de la société

Étant donné que le rapport de rémunération a pour but de permettre de mieux comprendre la manière dont la politique de rémunération contribue aux performances à long terme et, selon la SDRII, à la durabilité de la société, il convient d'indiquer au moins :

- l'évolution des indicateurs de performance qui déterminent la rémunération variable des administrateurs et managers exécutifs ;
- le bénéfice net par exercice ;
- les critères non financiers ou autres indicateurs qui démontrent la performance de la société en fonction de sa stratégie à long terme.

Ces données sont fournies sur une base consolidée.

Il est fréquent que des sociétés apportent des modifications à leur stratégie et à leur politique de rémunération au cours de la période de référence de cinq ans, entraînant une modification des critères et indicateurs de performance. Le cas échéant, il convient de l'expliquer.

c) Évolution annuelle de la rémunération moyenne des salariés

Dans le cadre de cet exercice, il convient de décrire clairement la méthodologie appliquée par la société pour calculer la rémunération moyenne des salariés. Il importe de préciser si la société tient uniquement compte de ses propres salariés ou des salariés de toutes les sociétés du groupe qu'elle consolide. Les lignes directrices recommandent de mentionner les deux chiffres. Si cela peut s'avérer

utile pour mieux refléter sa situation, la société peut envisager d'également inclure l'évolution des salaires de certains groupes de salariés.

d) Ratio entre la rémunération la plus haute et la rémunération la plus basse

Même si la SDRII ne le prévoit pas, le législateur belge exige qu'en plus de l'aperçu de l'évolution annuelle sur cinq ans de la rémunération, des performances de la société et de la rémunération moyenne des salariés, le rapport contienne également le ratio entre la rémunération la plus haute des membres du management (à savoir les managers exécutifs) et la rémunération la plus basse (exprimée sur une base équivalent temps plein) des salariés.

Le texte de la loi ne spécifie pas si cette obligation concerne uniquement l'exercice ou l'évolution sur cinq ans. Les sociétés doivent décider de l'interprétation qu'elles entendent suivre et s'y tenir.

13. VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'art. 7:149, troisième alinéa CSA, la société explique dans le rapport de rémunération la manière dont le vote de l'assemblée générale relatif au rapport de rémunération précédent a été pris en compte.

14. GOUVERNANCE

14.1 Rôle du comité de rémunération

Le comité de rémunération reçoit chaque année une proposition concernant la détermination des critères de performance atteints et le niveau de rémunération des managers exécutifs et des administrateurs. La proposition doit faire référence à l'application de la politique de rémunération. S'il est dérogé à la politique de rémunération, il convient de motiver en profondeur les raisons pour lesquelles une exception à la politique a été admise.

Une personne chargée de la rédaction annuelle de cette proposition doit être désignée au sein de la société. Cette personne doit de préférence faire partie du management exécutif. Elle ne peut formuler de proposition concernant sa propre rémunération ; une deuxième personne sera chargée de le faire.

Le comité de rémunération examine (et modifie éventuellement) la proposition et la soumet à l'approbation du conseil d'administration. La procédure de conflit d'intérêts exposée dans le CSA doit être prise en considération.

14.2 Rôle du conseil d'administration

Le comité de rémunération transmet au conseil d'administration une proposition concernant la rémunération du management exécutif et des membres du conseil d'administration en place au cours de l'exercice écoulé. Le conseil discute de la proposition et peut l'approuver ou la modifier. En cas de modification, le conseil doit justifier son action dans le procès-verbal. La décision doit tenir compte de la procédure de conflit d'intérêts exposée dans le CSA.

Dès approbation par le conseil d'administration, le management exécutif procède à la rédaction du rapport de rémunération, qui est à nouveau soumis à l'approbation du conseil d'administration.

14.3 Rôle du commissaire

Le CSA ne prévoit aucun rôle particulier pour le commissaire concernant le rapport de rémunération, mais puisque ce dernier fait partie du rapport de gestion de la société, il est soumis de fait au contrôle du commissaire.

Comme pour les autres parties du rapport de gestion, le commissaire doit apprécier si le rapport reflète fidèlement les comptes annuels pour l'exercice et/ou s'il a été rédigé conformément aux articles 3:5 et 3:6 du CSA. En d'autres termes, il doit contrôler si le rapport de rémunération satisfait aux exigences minimales légales.

Le commissaire doit également mentionner dans son rapport de contrôle s'il a eu connaissance d'opérations ou de décisions qui violent les statuts ou le CSA. Lors du contrôle du caractère complet du rapport de rémunération, il est possible que le commissaire constate des violations au CSA et qu'il doive les mentionner.

14.4 Rôle de l'assemblée générale

Le rapport de rémunération est soumis chaque année à l'assemblée générale en tant que composante du rapport de gestion. L'assemblée annuelle doit, dans le cadre d'un point spécifique de l'ordre du jour, voter pour approuver ou rejeter le rapport de rémunération. Ce vote n'est pas contraignant pour la société et ne porte pas préjudice aux paiements effectués ou aux acquis des administrateurs ou des managers exécutifs.

Néanmoins, conformément à l'art. 7:149, troisième alinéa CSA, la société doit expliquer dans le rapport de rémunération suivant la manière dont le vote de l'assemblée générale relatif au rapport de rémunération précédent a été pris en compte.

15. RÉGIME TRANSITOIRE

Au cours des premiers exercices auxquels l'obligation de reporting s'applique, la société ne dispose pas toujours immédiatement des informations requises concernant les exercices précédents. Dans un tel cas, la société peut :

- a) fournir les informations relatives aux exercices précédents, en l'indiquant explicitement dans une note de bas de page
- b) ne pas fournir les informations relatives aux exercices précédents pour lesquels l'obligation de reporting ne s'appliquait pas encore.

Le choix doit être clair et cohérent.

—

16. Annexe

BUSINESS CASE A

COMPOSANTES DE LA REMUNERATION	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS
Rémunération de Base	Montant fixe
Avantages additionnels	Voiture de société et frais de représentation payés par HQ
Prestations de Retraite et Prévoyance	Plan (flexible) à cotisations définies avec options en matière de couvertures décès et invalidité et remboursement des frais médicaux non remboursés par la Sécurité Sociale
Short Term Incentives	Bonus annuel - Pour la description des principales dispositions du plan: cf. ci-dessous
Long Term Incentives	Actions gratuites (Actions de performance) Pour la description des principales dispositions du plan: cf. ci-dessous
Note	La présente illustration est d'application pour les différents statuts sociaux que le dirigeant peut adopter en Belgique, c'est-à-dire salarié, dirigeant sans ou avec société de management; dans ce dernier cas, la rémunération ne comporte pas d'avantages additionnels (tels que mentionnés ci-dessus) ni prestations de retraite et prévoyance, financés par l'entreprise

SHORT-TERM INCENTIVE PLAN (BONUS ANNUEL)

DISPOSITIONS PRINCIPALES	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS																																																																																																																								
Cycle de Performance	1 an (année calendrier)																																																																																																																								
Bonus "Cible"	50% de la rémunération annuelle de base																																																																																																																								
Plage de Performance et Niveaux de Paiement	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque critère de performance (CP) retenu, une cible, un seuil (mauvais) ainsi que la prestation maximale reconnue (excellent) et les niveaux de paiement correspondants sont déterminés Une prestation réelle à un niveau intermédiaire génère un paiement également à un niveau intermédiaire (p.ex. sur base d'une interpolation (linéaire)) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Niveau de Prestation</th> <th>Niveau de Paiement (x Bonus Cible)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauvais</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Excellent</td> <td>1,50</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau de Prestation	Niveau de Paiement (x Bonus Cible)	Mauvais	0,00	Cible	1,00	Excellent	1,50																																																																																																																
Niveau de Prestation	Niveau de Paiement (x Bonus Cible)																																																																																																																								
Mauvais	0,00																																																																																																																								
Cible	1,00																																																																																																																								
Excellent	1,50																																																																																																																								
Calcul du Bonus Promérité	<p>Deux alternatives sont illustrées dans ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans l'approche additive, les niveaux de paiement (pondérés) pour chacun des critères de performance retenus (CP) sont déterminés, lesquels sont ensuite additionnés pour enfin déterminer le bonus promérité Dans l'approche multiplicative, le niveau de paiement (pondéré) pour chaque critère de performance (CP - ou combinaison de CPs) est déterminé et ces niveaux de paiement sont ensuite multipliés <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="6">ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE</th> </tr> <tr> <th colspan="6">Illustration (4 CPs étaient retenus)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Poids (A)</th> <th>Prestation Rating (B)</th> <th>Niveau de Paiement (B)</th> <th>Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>25%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>0,3125 (C1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP2</td> <td>25%</td> <td>Cible</td> <td>100%</td> <td>0,2500 (C2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP3</td> <td>25%</td> <td>Inférieur Cible</td> <td>50%</td> <td>0,1250 (C3)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP4</td> <td>25%</td> <td>Excellent</td> <td>150%</td> <td>0,3750 (C4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0625 (C1+C2+C3+C4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bonus promérité total (x Bonus "Cible")</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0625</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="6">ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE</th> </tr> <tr> <th colspan="6">Illustration (4 CPs étaient retenus)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Poids (A)</th> <th>Prestation Rating (B)</th> <th>Niveau de Paiement (B)</th> <th>Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>50%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>0,6250 (C1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP2</td> <td>50%</td> <td>Cible</td> <td>100%</td> <td>0,5000 (C2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement pondéré 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,1250 (D1) = (C1+C2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP3</td> <td>50%</td> <td>Inférieur Cible</td> <td>50%</td> <td>0,2500 (C3)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CP4</td> <td>50%</td> <td>Excellent</td> <td>150%</td> <td>0,7500 (C4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement pondéré 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0000 (D2) = (C3+C4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bonus promérité total (x Bonus "Cible")</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,125 (D1xD2)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE						Illustration (4 CPs étaient retenus)							Poids (A)	Prestation Rating (B)	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)		CP1	25%	Excédant Cible	125%	0,3125 (C1)		CP2	25%	Cible	100%	0,2500 (C2)		CP3	25%	Inférieur Cible	50%	0,1250 (C3)		CP4	25%	Excellent	150%	0,3750 (C4)		Niveau de paiement				1,0625 (C1+C2+C3+C4)		total						Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,0625		ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE						Illustration (4 CPs étaient retenus)							Poids (A)	Prestation Rating (B)	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)		CP1	50%	Excédant Cible	125%	0,6250 (C1)		CP2	50%	Cible	100%	0,5000 (C2)		Niveau de paiement pondéré 1				1,1250 (D1) = (C1+C2)		CP3	50%	Inférieur Cible	50%	0,2500 (C3)		CP4	50%	Excellent	150%	0,7500 (C4)		Niveau de paiement pondéré 2				1,0000 (D2) = (C3+C4)		Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,125 (D1xD2)	
ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE																																																																																																																									
Illustration (4 CPs étaient retenus)																																																																																																																									
	Poids (A)	Prestation Rating (B)	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)																																																																																																																					
CP1	25%	Excédant Cible	125%	0,3125 (C1)																																																																																																																					
CP2	25%	Cible	100%	0,2500 (C2)																																																																																																																					
CP3	25%	Inférieur Cible	50%	0,1250 (C3)																																																																																																																					
CP4	25%	Excellent	150%	0,3750 (C4)																																																																																																																					
Niveau de paiement				1,0625 (C1+C2+C3+C4)																																																																																																																					
total																																																																																																																									
Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,0625																																																																																																																					
ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE																																																																																																																									
Illustration (4 CPs étaient retenus)																																																																																																																									
	Poids (A)	Prestation Rating (B)	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)																																																																																																																					
CP1	50%	Excédant Cible	125%	0,6250 (C1)																																																																																																																					
CP2	50%	Cible	100%	0,5000 (C2)																																																																																																																					
Niveau de paiement pondéré 1				1,1250 (D1) = (C1+C2)																																																																																																																					
CP3	50%	Inférieur Cible	50%	0,2500 (C3)																																																																																																																					
CP4	50%	Excellent	150%	0,7500 (C4)																																																																																																																					
Niveau de paiement pondéré 2				1,0000 (D2) = (C3+C4)																																																																																																																					
Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,125 (D1xD2)																																																																																																																					
Modalités de Paiement	<ul style="list-style-type: none"> Paiement en cash 100% du bonus promérité est versé immédiatement 																																																																																																																								

LONG-TERM INCENTIVE PLAN

DISPOSITIONS PRINCIPALES	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS																			
	ACTIONS DE PERFORMANCE																			
Fréquence de la Proposition	Proposition annuelle d'actions, en avril																			
Cycle de Performance	3 ans (cycles qui se chevauchent)																			
Nombre "Cible" d'Actions	Valeur nominale du nombre d'actions proposées = 50% de la rémunération annuelle de base au moment de la proposition																			
Plage de Performance et Niveaux Acquis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les critères de performance (CP) retenus, une cible, un seuil (mauvais) et la prestation maximale reconnue (excellent) sont déterminés ainsi que le nombre d'actions à accorder ▪ Une prestation réelle à un niveau intermédiaire conduit à l'acquisition des actions proposées à un niveau intermédiaire (p.ex. sur base d'une interpolation (linéaire)) <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Rating de Performance</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Niveau Acquis (x Niveau Cible)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauvais</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Excellent</td> <td>1,50</td> </tr> </tbody> </table>	Rating de Performance	Niveau Acquis (x Niveau Cible)	Mauvais	0,00	Cible	1,00	Excellent	1,50											
Rating de Performance	Niveau Acquis (x Niveau Cible)																			
Mauvais	0,00																			
Cible	1,00																			
Excellent	1,50																			
Calcul du Nombre d'Actions Accordées	<table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4" style="background-color: #0056b3; color: white;">Illustration (1 CP était retenu)</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Poids (A)</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Prestation Rating</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Niveau Acquis (B)</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>100%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>1,2500</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)</td> <td>1,2500</td> </tr> </tbody> </table>		Illustration (1 CP était retenu)				Poids (A)	Prestation Rating	Niveau Acquis (B)	Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)	CP1	100%	Excédant Cible	125%	1,2500	Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)				1,2500
	Illustration (1 CP était retenu)																			
	Poids (A)	Prestation Rating	Niveau Acquis (B)	Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)																
CP1	100%	Excédant Cible	125%	1,2500																
Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)				1,2500																
Vesting	100% des actions accordées sont acquises 3 ans suivant la date de la proposition																			
Rétention	Pas de condition de rétention																			

BUSINESS CASE A

COMPOSANTES DE LA REMUNERATION	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération de Base	€ 431.000	€ 444.000	€ 457.000	€ 471.000	€ 485.000	€ 500.000	€ 515.000	€ 530.000
Avantages Additionnels						€ 16.500	€ 17.000	€ 17.000
▪ Voiture de Société						€ 12.000	€ 12.500	€ 12.500
▪ Frais de Représentation						€ 4.500	€ 4.500	€ 4.500
Prestations de Retraite et Prévoyance						€ 125.000	€ 128.750	€ 132.500
▪ Plan de Pension						€ 87.500	€ 90.125	€ 92.750
▪ Plans Décès, Invalidité et Frais Médicaux						€ 37.500	€ 38.625	€ 39.750
Bonus Annuel								
▪ Bonus "Cible"				€ 235.500	€ 242.500	€ 250.000	€ 257.500	€ 265.000
▪ Bonus Promérité (Approche Additive)								
▫ Niveau de Paiement				1,0625	1,0625	1,0625	1,0625	1,0625
▫ Montant du Bonus Total				€ 250.219	€ 257.656	€ 265.625	€ 273.594	€ 281.563
▪ Bonus Promérité (Approche Multiplicative)								
▫ Niveau de Paiement				1,1250	1,1250	1,1250	1,1250	1,1250
▫ Montant du Bonus Total				€ 264.938	€ 272.813	€ 281.250	€ 289.688	€ 298.125
Actions de Performance								
▪ Prix de l'Action	€ 78,35	€ 82,27	€ 86,38	€ 90,70	€ 95,24	€ 100,00	€ 105,00	€ 110,25
▪ Valeur "Cible" au moment de la Proposition	€ 215.500	€ 222.000	€ 228.500	€ 235.500	€ 242.500	€ 250.000	€ 257.500	€ 265.000
▪ Nombre "Cible" d'Actions au moment de la Proposition	2.750	2.698	2.645	2.596	2.546	2.500	2.452	2.404
▪ Vesting après 3 Ans								
▫ Niveau Acquis (x "Cible")	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500
▫ Nombre d'Actions Accordées	3.438	3.373	3.306	3.245	3.183	3.125	3.065	3.005

BUSINESS CASE A

Tableau 1 - Rémunération Totale (1)										
Nom, Position (2)	1. Rémunération Fixe			2. Rémunération Variable		3. Items Extraordinaires (6)	4. Coût de la Pension (7)	5. Rémunération Totale	6. Proportion Rémunération Fixe et Variable (8)	
	Rémunération de Base	Rémunération d'Administrateur	Avantages Additionnels (3)	Variable sur 1 An (4)	Variable sur Plusieurs Années (5)				Fixe:	Variable:
2020 - Executive, CEO	€ 500.000	€ 0	€ 54.000	€ 265.625	€ 330.600	€ 0	€ 87.500	€ 1.237.725	Fixe: 51,83%	Variable: 48,17%
2021 - Executive, CEO	€ 515.000	€ 0	€ 55.625	€ 273.594	€ 340.725	€ 0	€ 90.125	€ 1.275.069	Fixe: 51,82%	Variable: 48,18%

(1) Toutes les composantes de la rémunération sont rapportées en montants bruts

(2) Si le dirigeant n'a pas été en service durant toute l'année faisant l'objet du rapport, la date du début et/ou la date de la fin de son contrat doivent être renseignées

(3) Les directives font allusion à "the value of any benefits and perquisites" mais ne spécifient pas si la "valeur marché" voire "l'avantage (fiscal) en nature" doit être rapporté
Cette composante comprend les prestations en cas de décès et d'invalidité, les frais médicaux ainsi que les autres avantages additionnels

(4) Le montant rapporté est égal à la valeur monétaire de la rémunération variable acquise dans le courant de l'année faisant l'objet du rapport (2020 et 2021)
Pour la présente illustration il s'agit de 100% du bonus annuel promérité respectivement en 2020 et 2021

(5) Le montant rapporté est égal à la valeur monétaire de la rémunération variable acquise dans le courant de l'année faisant l'objet du rapport, sur base de critères de performance relatifs à plusieurs années. Pour la présente illustration il s'agit de:

- Pour 2020: la valeur des actions de performance proposées en 2017
- Pour 2021: la valeur des actions de performance proposées en 2018

(6) Pour cette illustration, il a été supposé que le dirigeant ne reçoit pas d'autres items extraordinaires en 2020 (2021), tels que sign-on fees, bonus de rétention, des interventions dans les frais de déménagement, des compensations pour paiements en vertu de contrats de travail antérieurs, etc.

(7) Le montant rapporté contient toutes les cotisations qui effectivement étaient payées par l'employeur dans le courant de l'année aux régimes de pension, obligatoires et facultatifs

(8) Quote-part relative de la rémunération fixe = [Rémunération fixe + coût de la pension] / [Rémunération totale]

Quote-part relative de la rémunération variable = [Rémunération variable] / [Rémunération totale]

BUSINESS CASE A

Tableau 3 - Rémunération en Actions de Performance										
Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Actions de Performance					Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport				
	1. Identification du Plan	2. Cycle de Performance	3. Date de la Proposition	4. Date de l'Acquisition	5. Fin de la Période de Rétention (5)	Bilan d'Ouverture	Dans le Courant de l'Année		Bilan de Clôture	
						6. Nombre d'Actions au début de l'Année (1)	7.a) Nombre d'Actions Proposées b) Valeur des Actions @ Date de la Proposition (2)	8.a) Nombre d'Actions Accordées b) Valeur des Actions @ Date de l'Acquisition (3)	9. Nombre d'Actions Proposées mais non Accordées à la Fin de l'Année (4)	10. Nombre d'Actions encore à Retenir (5)
Nom, Position Executive, CEO	PS 2021	01/04/2021 - 31/03/2024	01-04-21	31-03-24	N/A	0	a) 2.452 b) € 257.460		2.452	N/A
	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	N/A	2.500			2.500	N/A
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	N/A	2.546			2.546	N/A
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	N/A	2.596		a) 3.245 b) € 340.725		N/A
						Total:	7.642	a) 2.452 b) € 257.460	a) 3.245 b) € 340.725	7.498
Nom, Position Executive, CEO	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	N/A	0	a) 2.500 b) € 250.000		2.500	N/A
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	N/A	2.546			2.546	N/A
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	N/A	2.596			2.596	N/A
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	N/A	2.645		a) 3.306 b) € 330.600		N/A
						Total:	7.787	a) 2.500 b) € 250.000	a) 3.306 b) € 330.600	7.642

(1) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées au début de l'année faisant l'objet du rapport

(2) Le nombre d'actions proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de la proposition

(3) Le nombre d'actions définitivement accordées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de l'acquisition

(4) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées à la fin de l'année

(5) N/A: Pas d'application: le plan d'actions de la présente illustration ne contient pas de condition de rétention après l'acquisition des actions

BUSINESS CASE A

BONUS ANNUEL - APPROCHE ADDITIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante	
CP1	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) € 0	a) € 93.750	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 78.125
CP2	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) € 0	a) € 93.750	a) Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 62.500
CP3	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) € 0	a) € 93.750	a) Inférieur Cible (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 31.250
CP4	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) € 0	a) € 93.750	a) Excellent (A Clarifier)
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 0	b) € 93.750	b) € 93.750
Bonus Total				€ 0	€ 375.000	€ 265.625

BONUS ANNUEL - APPROCHE MULTIPLICATIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante	
CP1	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) 0	a) 0,750	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,750	b) 0,625
CP2	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) 0	a) 0,750	a) Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,750	b) 0,500
Niveau de Paiement 1 (Combinaison de CP1 et CP2)						1,125
CP3	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) 0	a) 0,750	a) Inférieur Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,750	b) 0,250
CP4	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) 0	a) 0,750	a) Excellent (A Clarifier)
		b) 0	b) 0,750	b) 0	b) 0,750	b) 0,750
Niveau de Paiement 2 (Combinaison de CP3 et CP4)						1,000
Niveau de Paiement Total [(Niveau de Paiement 1) x (Niveau de Paiement 2)]						1,125
Bonus Total						€ 281.250

(*) Niveau de paiement exprimé comme multiple du bonus "cible"

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Critère de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle				Prestation Mesurée
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	b) Rémunération Correspondante	b) Rémunération Correspondante	
CP1	125%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) 0	a) 3.968	a) Excédant Cible (A Clarifier)
		b) 0	b) 3.968	b) 0	b) 3.306	b) 3.306

BUSINESS CASE B

REMUNERATIESTRUCTUUR

ALGEMENE STRUCTUUR

COMPOSANTES DE LA REMUNERATION	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS
Rémunération de Base	Montant fixe (split pay contract) pour services rendus comme dirigeant de l'entreprise (HQ et filiale française): 70% payé par le HQ belge et 30% payé par la filiale française
Rémunération d'Administrateur	Rémunération fixe payée par la filiale française pour services rendus comme membre du conseil d'administration de la filiale française
Avantages Additionnels	Voiture de société et frais de représentation payés par HQ
Prestations de Retraite et Prévoyance	<ul style="list-style-type: none"> HQ: Plan (flexible) à cotisations définies avec options en matière de couvertures décès et invalidité et remboursement des frais médicaux non remboursés par la Sécurité Sociale Filiale française: Participation aux régimes obligatoires ARRCO/AGIRC (si obligatoire, compte tenu du statut social adopté)
Short Term Incentives	Bonus annuel - Pour la description des principales dispositions du plan: cf. ci-dessous
Long Term Incentives	Combinaison d'actions gratuites (Actions de performance) et d'options sur actions ("Plain Vanilla") Pour la description des principales dispositions des plans: cf. ci-dessous
Note	La présente illustration est d'application pour les différents statuts sociaux que le dirigeant peut adopter en Belgique, c'est-à-dire salarié, dirigeant sans ou avec société de management; dans ce dernier cas, la rémunération ne comporte pas d'avantages additionnels (tels que mentionnés ci-dessus) ni prestations de retraite et prévoyance, financés par l'entreprise

SHORT-TERM INCENTIVE PLAN (BONUS ANNUEL)

DISPOSITIONS PRINCIPALES	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS																																																																																															
Cycle de Performance	1 an (année calendrier)																																																																																															
Bonus "cible"	50% de la rémunération annuelle de base (totale HQ + filiale française)																																																																																															
Plage de Performance et Niveaux de Paiement	<ul style="list-style-type: none"> Pour chaque critère de performance (CP) retenu, une cible, un seuil (mauvais) ainsi que la prestation maximale reconnue (excellent) et les niveaux de paiement correspondants sont déterminés Une prestation réelle à un niveau intermédiaire génère un paiement également à un niveau intermédiaire (p.ex. sur base d'une interpolation (linéaire)) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Niveau de Prestation</th> <th>Niveau de Paiement (x Bonus Cible)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauvais</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Excellent</td> <td>1,50</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau de Prestation	Niveau de Paiement (x Bonus Cible)	Mauvais	0,00	Cible	1,00	Excellent	1,50																																																																																							
Niveau de Prestation	Niveau de Paiement (x Bonus Cible)																																																																																															
Mauvais	0,00																																																																																															
Cible	1,00																																																																																															
Excellent	1,50																																																																																															
Calcul du Bonus Promérité	<p>Deux alternatives sont illustrées dans ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans l'approche additive, les niveaux de paiement (pondérés) pour chacun des critères de performance retenus (CP) sont déterminés, lesquels sont ensuite additionnés pour enfin déterminer le bonus promérité Dans l'approche multiplicative, le niveau de paiement (pondéré) pour chaque critère de performance (CP - ou combinaison de CPs) est déterminé et ces niveaux de paiement sont ensuite multipliés <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="5">ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE</th> </tr> <tr> <th colspan="5">Illustration (4 CPs étaient retenus)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Poids (A)</th> <th>Prestation Rating</th> <th>Niveau de Paiement (B)</th> <th>Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>25%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>0,3125 (C1)</td> </tr> <tr> <td>CP2</td> <td>25%</td> <td>Cible</td> <td>100%</td> <td>0,2500 (C2)</td> </tr> <tr> <td>CP3</td> <td>25%</td> <td>Inférieur Cible</td> <td>50%</td> <td>0,1250 (C3)</td> </tr> <tr> <td>CP4</td> <td>25%</td> <td>Excellent</td> <td>150%</td> <td>0,3750 (C4)</td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0625 (C1+C2+C3+C4)</td> </tr> <tr> <td>Bonus promérité total (x Bonus "Cible")</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0625</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th colspan="5">ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE</th> </tr> <tr> <th colspan="5">Illustration (4 PCs étaient retenus)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Poids (A)</th> <th>Prestation Rating</th> <th>Niveau de Paiement (B)</th> <th>Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>50%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>0,6250 (C1)</td> </tr> <tr> <td>CP2</td> <td>50%</td> <td>Cible</td> <td>100%</td> <td>0,5000 (C2)</td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement pondéré 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,1250 (D1) = (C1+C2)</td> </tr> <tr> <td>CP3</td> <td>50%</td> <td>Inférieur Cible</td> <td>50%</td> <td>0,2500 (C3)</td> </tr> <tr> <td>CP4</td> <td>50%</td> <td>Excellent</td> <td>150%</td> <td>0,7500 (C4)</td> </tr> <tr> <td>Niveau de paiement pondéré 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,0000 (D2) = (C3+C4)</td> </tr> <tr> <td>Bonus promérité total (x Bonus "Cible")</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1,125 (D1xD2)</td> </tr> </tbody> </table>	ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE					Illustration (4 CPs étaient retenus)						Poids (A)	Prestation Rating	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)	CP1	25%	Excédant Cible	125%	0,3125 (C1)	CP2	25%	Cible	100%	0,2500 (C2)	CP3	25%	Inférieur Cible	50%	0,1250 (C3)	CP4	25%	Excellent	150%	0,3750 (C4)	Niveau de paiement total				1,0625 (C1+C2+C3+C4)	Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,0625	ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE					Illustration (4 PCs étaient retenus)						Poids (A)	Prestation Rating	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)	CP1	50%	Excédant Cible	125%	0,6250 (C1)	CP2	50%	Cible	100%	0,5000 (C2)	Niveau de paiement pondéré 1				1,1250 (D1) = (C1+C2)	CP3	50%	Inférieur Cible	50%	0,2500 (C3)	CP4	50%	Excellent	150%	0,7500 (C4)	Niveau de paiement pondéré 2				1,0000 (D2) = (C3+C4)	Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,125 (D1xD2)
ALTERNATIVE 1: APPROCHE ADDITIVE																																																																																																
Illustration (4 CPs étaient retenus)																																																																																																
	Poids (A)	Prestation Rating	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)																																																																																												
CP1	25%	Excédant Cible	125%	0,3125 (C1)																																																																																												
CP2	25%	Cible	100%	0,2500 (C2)																																																																																												
CP3	25%	Inférieur Cible	50%	0,1250 (C3)																																																																																												
CP4	25%	Excellent	150%	0,3750 (C4)																																																																																												
Niveau de paiement total				1,0625 (C1+C2+C3+C4)																																																																																												
Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,0625																																																																																												
ALTERNATIVE 2: APPROCHE MULTIPLICATIVE																																																																																																
Illustration (4 PCs étaient retenus)																																																																																																
	Poids (A)	Prestation Rating	Niveau de Paiement (B)	Niveau Paiem. Pondéré (C)= (A)x(B)																																																																																												
CP1	50%	Excédant Cible	125%	0,6250 (C1)																																																																																												
CP2	50%	Cible	100%	0,5000 (C2)																																																																																												
Niveau de paiement pondéré 1				1,1250 (D1) = (C1+C2)																																																																																												
CP3	50%	Inférieur Cible	50%	0,2500 (C3)																																																																																												
CP4	50%	Excellent	150%	0,7500 (C4)																																																																																												
Niveau de paiement pondéré 2				1,0000 (D2) = (C3+C4)																																																																																												
Bonus promérité total (x Bonus "Cible")				1,125 (D1xD2)																																																																																												
Modalités de Paiement	<ul style="list-style-type: none"> Paiement en cash 50% du bonus promérité est versé immédiatement; 25% est versé après 1 an et 25% est versé après 2 ans, sous réserve d'une condition de malus 																																																																																															

LONG-TERM INCENTIVE PLANNEN

DISPOSITIONS PRINCIPALES	RESUME SUCCINCT DES PRINCIPALES DISPOSITIONS																											
	ACTIONS DE PERFORMANCE		OPTIONS SUR ACTIONS																									
Fréquence de la proposition	Proposition annuelle en avril		Proposition annuelle en avril																									
Cycle de performance	3 ans (cycles qui se chevauchent)		3 ans (cycles qui se chevauchent)																									
Nombre "Cible" d'Actions/Options	Valeur nominale du nombre d'actions proposées = 25% de la rémunération annuelle de base au moment de la proposition (HQ et France)		Valeur binomiale du nombre d'options proposées = 25% de la rémunération annuelle de base au moment de la proposition (HQ et France)																									
Prix d'Exercice	Pas d'application		Valeur nominale de l'action au moment de la proposition																									
Terme de l'Option	Pas d'application		10 ans à partir de la date de la proposition																									
Plage de Performance et Niveaux d' Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> Pour les critères de performance (CP) retenus, une cible, un seuil (mauvais) et la prestation maximale reconnue (excellent) sont déterminés ainsi que le nombre d'actions à accorder Une prestation réelle à un niveau intermédiaire conduit à l'acquisition des actions proposées à un niveau intermédiaire (p.ex. sur base 'une interpolation (linéaire)) <table border="1" data-bbox="427 576 862 687"> <thead> <tr> <th>Rating de Performance</th> <th>Niveau Acquis (x Niveau Cible)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mauvais</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Cible</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Excellent</td> <td>1,50</td> </tr> </tbody> </table>		Rating de Performance	Niveau Acquis (x Niveau Cible)	Mauvais	0,00	Cible	1,00	Excellent	1,50	Pas d'application, c'est-à-dire il n'y a pas de critères explicites de performance pour l'acquisition des options proposées (options "Plain Vanilla")																	
Rating de Performance	Niveau Acquis (x Niveau Cible)																											
Mauvais	0,00																											
Cible	1,00																											
Excellent	1,50																											
Calcul du Nombre d'Actions/Options Accordées	<table border="1" data-bbox="427 732 960 868"> <thead> <tr> <th rowspan="3"></th> <th colspan="4">Illustration (1 CP était retenu)</th> </tr> <tr> <th>Poids</th> <th>Prestation Rating</th> <th>Niveau Acquis (B)</th> <th>Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)</th> </tr> <tr> <th>(A)</th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CP1</td> <td>100%</td> <td>Excédant Cible</td> <td>125%</td> <td>1,2500</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)</td> <td>1,2500</td> </tr> </tbody> </table>			Illustration (1 CP était retenu)				Poids	Prestation Rating	Niveau Acquis (B)	Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)	(A)				CP1	100%	Excédant Cible	125%	1,2500	Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)					1,2500	Pas d'application	
	Illustration (1 CP était retenu)																											
	Poids	Prestation Rating		Niveau Acquis (B)	Niveau Acquis Pondéré (C)= (A)x(B)																							
	(A)																											
CP1	100%	Excédant Cible	125%	1,2500																								
Nombre total d'actions accordées (x Nombre d'actions cible)					1,2500																							
Vesting	100% des actions accordées sont acquises 3 ans suivant la date de la proposition		100% des options proposées sont accordées et acquises après 3 années calendrier complètes à compter à partir de la date de la proposition																									
Rétention	Le dirigeant doit retenir 50% des actions accordées pendant une période d'au moins 2 ans suivant la date de l'acquisition définitive des actions (vesting), ou, éventuellement, pour satisfaire aux directives de l'entreprise en matière d'actionariat pour les dirigeants		Pas d'obligation de rétention des actions acquises après l'exercice des options accordées sauf, éventuellement, pour satisfaire aux directives de l'entreprise en matière d'actionariat pour les dirigeants																									

BUSINESS CASE B								
COMPOSANTES DE LA REMUNERATION								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rémunération de Base	€ 431.000	€ 444.000	€ 457.000	€ 471.000	€ 485.000	€ 500.000	€ 515.000	€ 530.000
Rémunération d'Administrateur						€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Avantages Additionnels						€ 16.500	€ 17.000	€ 17.000
• Voiture de Société						€ 12.000	€ 12.500	€ 12.500
• Frais de Représentation						€ 4.500	€ 4.500	€ 4.500
Prestations de Retraite et Prévoyance						€ 125.000	€ 128.750	€ 132.500
• Plan de Pension						€ 87.500	€ 90.125	€ 92.750
• Plans Décès, Invalidité et Frais Médicaux						€ 37.500	€ 38.625	€ 39.750
Bonus Annuel								
• Bonus "Cible"				€ 235.500	€ 242.500	€ 250.000	€ 257.500	€ 265.000
• Bonus Promérité (Approche Additive)								
◦ Niveau de Paiement				1,0625	1,0625	1,0625	1,0625	1,0625
◦ Montant du Bonus Total				€ 250.219	€ 257.656	€ 265.625	€ 273.594	€ 281.563
◦ 50% octroyé dans l'année 1				€ 125.109	€ 128.828	€ 132.813	€ 136.797	€ 140.781
◦ 25% différé (1 an) - hypothèse: pas de malus					€ 62.555	€ 64.414	€ 66.406	€ 68.398
◦ 25% différé (2 ans) - hypothèse: pas de malus						€ 62.555	€ 64.414	€ 66.406
• Bonus Promérité (Approche Multiplicative)								
◦ Niveau de Paiement				1,1250	1,1250	1,1250	1,1250	1,1250
◦ Montant du Bonus Total				€ 264.938	€ 272.813	€ 281.250	€ 289.688	€ 298.125
◦ 50% octroyé dans l'année 1				€ 132.469	€ 136.406	€ 140.625	€ 144.844	€ 149.063
◦ 25% différé (1 an) - hypothèse: pas de malus					€ 66.234	€ 68.203	€ 70.313	€ 72.422
◦ 25% différé (2 ans) - hypothèse: pas de malus						€ 66.234	€ 68.203	€ 70.313
Actions de Performance								
• Prix de l'Action	€ 78,35	€ 82,27	€ 86,38	€ 90,70	€ 95,24	€ 100,00	€ 105,00	€ 110,25
• Valeur "Cible" au moment de la Proposition	€ 107.750	€ 111.000	€ 114.250	€ 117.750	€ 121.250	€ 125.000	€ 128.750	€ 132.500
• Nombre "Cible" d'Actions au moment de la Proposition	1.375	1.349	1.323	1.298	1.273	1.250	1.226	1.202
• Vesting après 3 Ans								
◦ Niveau Acquis (x "Cible")	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500	1,2500
◦ Nombre d'Actions Accordées	1.719	1.686	1.654	1.623	1.591	1.563	1.533	1.503
• Retention suite au Vesting								
◦ Nombre d'Actions Retenues	860	843	827	812	796	782	767	752
Options sur Actions								
• Prix de l'Action/Prix d'Exercice	€ 78,35	€ 82,27	€ 86,38	€ 90,70	€ 95,24	€ 100,00	€ 105,00	€ 110,25
• Valeur "Cible" au moment de la Proposition	€ 107.750	€ 111.000	€ 114.250	€ 117.750	€ 121.250	€ 125.000	€ 128.750	€ 132.500
• Nombre d'Options au moment de la Proposition								
◦ Taux Binomial (Hypothèse)	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
◦ Nombre d'Options Proposées	5.501	5.397	5.290	5.193	5.093	5.000	4.905	4.807
• Vesting après 3 Ans								
◦ Nombre d'Options Accordées	5.501	5.397	5.290	5.193	5.093	5.000	4.905	4.807
• Bilan d'Ouverture (Début de l'Année)								
◦ Options non encore Accordées						15.576	15.286	14.998
◦ Options encore à Retenir (Rétention)						0	0	0
• Dans le courant de l'Année								
◦ Options Proposées						5.000	4.905	4.807
◦ Valeur des Actions Sous-Jacentes						€ 500.000	€ 515.025	€ 529.972
◦ Options Accordées						5.290	5.193	5.093
◦ Valeur des Actions Sous-Jacentes						€ 529.000	€ 545.265	€ 561.503
◦ Valeur @ Prix d'Exercice						€ 456.970	€ 471.020	€ 485.048
◦ Plus-Value						€ 72.030	€ 74.245	€ 76.456
• Bilan de Clôture (Fin de l'Année)								
◦ Options non encore Accordées						15.286	14.998	14.712
◦ Nombre d'Options à Retenir (Rétention)						0	0	0

BUSINESS CASE B

Tableau 1 - Rémunération Totale (1)										
Nom, Position (2)	1. Rémunération Fixe			2. Rémunération Variable		3. Items Extraordinaires (6)	4. Coût de la Pension (7)	5. Rémunération Totale	6. Proportion Rémunération Fixe et Variable (8)	
	Rémunération de Base	Rémunération d'Administrateur	Avantages Additionnels (3)	Variable sur 1 An (4)	Variable sur Plusieurs Années (5)				Fixe	Variable
2020 NOM - Executive, CEO - Non-Executive, Membre Conseil filiale France	€ 500.000	€ 0	€ 54.000	€ 132.813	€ 364.399	€ 0	€ 87.500	€ 1.138.712		
	€ 0	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000		
	- Total	€ 500.000	€ 25.000	€ 54.000	€ 132.813	€ 364.399	€ 0	€ 87.500	€ 1.163.712	Fixe 57,27% Variable 42,73%
2021 NOM - Executive, CEO - Non-Executive, Membre Conseil filiale France	€ 515.000	€ 0	€ 55.625	€ 136.797	€ 375.480	€ 0	€ 90.125	€ 1.173.027		
	€ 0	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 25.000		
	- Total	€ 515.000	€ 25.000	€ 55.625	€ 136.797	€ 375.480	€ 0	€ 90.125	€ 1.198.027	Fixe 57,24% Variable 42,76%

(1) Toutes les composantes de la rémunération sont rapportées en montants bruts

(2) Si le dirigeant n'a pas été en service durant toute l'année faisant l'objet du rapport, la date du début et/ou la date de la fin de son contrat doivent être renseignées

(3) Les directives font allusion à "the value of any benefits and perquisites" mais ne spécifient pas si la "valeur marché" voire "l'avantage (fiscal) en nature" doit être rapporté
Cette composante comprend les prestations en cas de décès et d'invalidité, les frais médicaux ainsi que les autres avantages additionnels

(4) Le montant rapporté est égal à la valeur monétaire de la rémunération variable acquise dans le courant de l'année faisant l'objet du rapport (2020 et 2021)

Pour la présente illustration il s'agit de 50% du bonus annuel promérité respectivement en 2020 et 2021

(5) Le montant rapporté est égal à la valeur monétaire de la rémunération variable acquise dans le courant de l'année faisant l'objet du rapport, sur base de critères de performance relatifs à plusieurs années. Pour la présente illustration il s'agit de:

- Pour 2020: [25% du bonus annuel promérité en 2018 + 25% du bonus annuel promérité en 2019 + la valeur des actions de performance proposées en 2017

- + la plus-value des options sur actions proposées en 2017] acquis en 2020

- Pour 2021: [25% du bonus annuel promérité en 2019 + 25% du bonus annuel promérité en 2020 + la valeur des actions de performance proposées en 2018

- + la plus-value des options sur actions proposées en 2018] acquis en 2021

(6) Pour cette illustration, il a été supposé que le dirigeant ne reçoit pas d'autres items extraordinaires en 2020 (2021), tels que sign-on fees, bonus de rétention, des interventions dans les frais de déménagement, des compensations pour paiements en vertu de contrats de travail antérieurs, etc.

(7) Le montant rapporté contient toutes les cotisations qui effectivement étaient payées par l'employeur dans le courant de l'année aux régimes de pension, obligatoires et facultatifs
Pour la présente illustration, une distinction devrait être faite entre les cotisations aux régimes complémentaires obligatoires et facultatifs

(ARRCO/AGIRC), pour autant que ces régimes seraient d'application compte tenu du statut social du dirigeant

(8) Quote-part relative de la rémunération fixe = [Rémunération fixe + coût de la pension] / [Rémunération totale]

Quote-part relative de la rémunération variable = [Rémunération variable] / [Rémunération totale]

BUSINESS CASE B
Tableau 2 - Rémunération en Options sur Actions

Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Options sur Actions						Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport			
							Bilan d'Ouverture	Dans le Courant de l'Année (*)		Bilan de Clôture
	1. Identification du Plan	2. Date de la Proposition	3. Date de l'Acquisition	4. Fin de la Période de Rétention	5. Période d'Exercice	6. Prix d'Exercice	7. Nombre d'Options au début de l'Année (2)	8.a) Nombre d'Options Proposées b) Valeur des Actions Sous-Jacentes @ Date de la Proposition (3)	9.a) Nombre d'Options Accordées b) Valeur des Actions Sous-Jacentes @ Date d'Acquisition c) Valeur @ Prix d'Exercice d) Plus-Value @ Date d'Acquisition (4)	10. Nombre d'Options Proposées mais non encore Accordées (5)
2021 NOM Executive, CEO	SOP 2021	01-04-21	31-12-24	N/A (1)	1/01/2025 - 31/03/2031	€ 105,00	0	a) 4.905 b) € 515.025		4.905
	SOP 2020	01-04-20	31-12-23	N/A (1)	1/01/2024 - 31/03/2030	€ 100,00	5.000			5.000
	SOP 2019	01-04-19	31-12-22	N/A (1)	1/01/2023 - 31/03/2029	€ 95,24	5.093			5.093
	SOP 2018	01-04-18	31-12-21	N/A (1)	1/01/2022 - 31/03/2028	€ 90,70	5.193		a) 5.193 b) € 545.265 c) € 471.020 d) € 74.245	
	Total:							15.286	a) 4.905 b) € 515.025	a) 5.193 b) € 545.265 c) € 471.020 d) € 74.245

(*) Durant l'année, aucune option n'était exercée et aucune option n'était venue à échéance à cause de l'expiration du terme de l'option

2020	NOM Executive, CEO	SOP 2020	01-04-20	31-12-23	N/A (1)	1/01/2024 - 31/03/2030	€ 100,00	0	a) 5.000 b) € 500.000		5.000
		SOP 2019	01-04-19	31-12-22	N/A (1)	1/01/2023 - 31/03/2029	€ 95,24	5.093			5.093
		SOP 2018	01-04-18	31-12-21	N/A (1)	1/01/2022 - 31/03/2028	€ 90,70	5.193			5.193
		SOP 2017	01-04-17	31-12-20	N/A (1)	01/01/2021 - 31/03/2027	€ 86,38	5.290		a) 5.290 b) € 529.000 b) € 456.970 b) € 72.030	
		Total:							15.576	a) 5.000 b) € 500.000	a) 5.290 b) € 529.000 c) € 456.970 d) € 72.030

(*) Durant l'année, aucune option n'était exercée et aucune option n'était venue à échéance à cause de l'expiration du terme de l'option

- (1) N/A: Pas d'application: le plan d'options sur actions de la présente illustration ne contient pas de condition de rétention après l'acquisition des actions
- (2) Le nombre d'options non encore définitivement accordées au début de l'année financière faisant l'objet du rapport
- (3) Le nombre d'options proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché des actions sous-jacentes à la date de la proposition
- (4) Le nombre d'options définitivement accordées dans le courant de l'année financière faisant l'objet du rapport ainsi que la valeur marché des actions sous-jacentes à la date de l'acquisition la valeur des actions sous-jacentes au prix d'exercice et la plus-value correspondante à la date de l'acquisition des options (c'est-à-dire la différence entre ces deux montants)
- (5) Le nombre d'options non encore définitivement accordées à la fin de l'année

BUSINESS CASE B

Tableau 3 - Rémunération en Actions de Performance										
Nom, Position	Principales Dispositions du Plan d'Actions de Performance					Information relative à l'Année Financière faisant l'objet du Rapport				
	1. Identification du Plan	2. Cycle de Performance	3. Date de la Proposition	4. Date de l'Acquisition	5. Fin de la Période de Rétenion (5)	Bilan d'Ouverture	Dans le Courant de l'Année		Bilan de Clôture	
						6. Nombre d'Actions au début de l'Année (1)	7.a) Nombre d'Actions Proposées b) Valeur des Actions @ Date de la Proposition (2)	8.a) Nombre d'Actions Accordées b) Valeur des Actions @ Date de l'Acquisition (3)	9. Nombre d'Actions Proposées mais non Accordées à la Fin de l'Année (4)	10. Nombre d'Actions encore à Retenir (5)
NOM Executive, CEO	PS 2021	01/04/2021 - 31/03/2024	01-04-21	31-03-24	31-03-26	0	a) 1.226 b) € 128.730		1.226	
	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	31-03-25	1.250			1.250	
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	31-03-24	1.273			1.273	
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	31-03-23	1.298		a) 1.623 b) € 170.415		812
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	31-03-22	827				827
	PS 2016	01/04/2016 - 31/03/2019	01-04-16	31-03-19	31-03-21	843				
						Total:	5.491	a) 1.226 b) € 128.730	a) 1.623 b) € 170.415	3.749
NOM Executive, CEO	PS 2020	01/04/2020 - 31/03/2023	01-04-20	31-03-23	31-03-25	0	a) 1.250 b) € 125.000		1.250	
	PS 2019	01/04/2019 - 31/03/2022	01-04-19	31-03-22	31-03-24	1.273			1.273	
	PS 2018	01/04/2018 - 31/03/2021	01-04-18	31-03-21	31-03-23	1.298			1.298	
	PS 2017	01/04/2017 - 31/03/2020	01-04-17	31-03-20	31-03-22	1.323		a) 1.654 b) € 165.400		827
	PS 2016	01/04/2016 - 31/03/2019	01-04-16	31-03-19	31-03-21	843				843
	PS 2015	01/04/2015 - 31/03/2018	01-04-15	31-03-18	31-03-20	860				
						Total:	5.597	a) 1.250 b) € 125.000	a) 1.654 b) € 165.400	3.821

(1) Le nombre d'actions non encore définitivement accordées et actions encore soumises à une condition de rétention au début de l'année faisant l'objet du rapport

(2) Le nombre d'actions proposées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de la proposition

(3) Le nombre d'actions définitivement accordées dans le courant de l'année ainsi que la valeur marché de ces actions à la date de l'acquisition

(4) Le nombre d'actions pas encore définitivement accordées à la fin de l'année

(5) Le nombre d'actions encore soumises à une condition de rétention à la fin de l'année

BUSINESS CASE B

BONUS ANNUEL - APPROCHE ADDITIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle			
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	a) Prestation Mesurée	b) Rémunération Correspondante
CP1	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Excédant Cible (A Clarifier)	b) € 0
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 78.125	
CP2	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Cible (A Clarifier)	b) € 0
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 62.500	
CP3	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Inférieur Cible (A Clarifier)	b) € 0
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 31.250	
CP4	25%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) € 0
		b) € 0	b) € 93.750	b) € 93.750	
Bonus Total			€ 375.000	€ 265.625	

BONUS ANNUEL - APPROCHE MULTIPLICATIVE

Critères de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle			
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - maximum	a) Prestation Mesurée	b) Rémunération Correspondante
CP1	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Excédant Cible (A Clarifier)	b) 0
		b) 0	b) 0,750	b) 0,625	
CP2	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Cible (A Clarifier)	b) 0
		b) 0	b) 0,750	b) 0,500	
Niveau de Paiement 1 (Combinaison de CP1 et CP2)					1,125
CP3	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Inférieur Cible (A Clarifier)	b) 0
		b) 0	b) 0,750	b) 0,250	
CP4	50%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	b) 0
		b) 0	b) 0,750	b) 0,750	
Niveau de Paiement 2 (Combinaison de CP3 et CP4)					1,000
Niveau de Paiement Total [(Niveau de Paiement 1) x (Niveau de Paiement 2)]					1,125
Bonus Total					€ 281.250

(*) Niveau de paiement exprimé comme multiple du bonus "cible"

PRESTATIE-AANDELENPLAN

Critère de Performance (CP)	Poids Relatif	Information Optionnelle			
		a) Prestation - Seuil	a) Prestation - Maximum	a) Prestation Mesurée	b) Rémunération Correspondante
CP1	100%	a) Mauvais (A Clarifier)	a) Excellent (A Clarifier)	a) Excédant Cible (A Clarifier)	b) 0
		b) 0	b) 1.985	b) 1.654	

