

---

## Politique de Rémunération

---

<b>1. Introduction .....</b>	3
<b>2. Gouvernance de la politique de rémunération de CFE .....</b>	4
<b>3. Politique de rémunération des Administrateurs non exécutifs .....</b>	6
<b>4. Politique de rémunération du CEO .....</b>	7
4.1. Rémunération fixe .....	7
4.2. Rémunération variable – objectifs court terme (« STI ») .....	7
4.3. Rémunération variable – objectifs long terme (« LTI »).....	8
4.4. Autres avantages octroyés au CEO .....	9
<b>5. Politique de rémunération des membres du Comité Exécutif .....</b>	9
5.1. Rémunération fixe .....	10
5.2. Rémunération variable – objectifs court terme (« STI ») .....	10
5.3. Rémunération variable – objectifs long terme ( « LTI ») .....	11
5.4. Conditions contractuelles entre la Société et les membres du Comité Exécutif.....	12
<b>6. Attribution des rémunérations variables .....</b>	13
<b>7. Mandats dans les filiales .....</b>	14

## I. Introduction

La présente Politique de rémunération s'inscrit dans le cadre des dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « **Code 2020** ») et de l'article 3 :6 § 3, alinéa 2 du Code belge des Sociétés et des Associations (le « **CSA** »).

La mise en œuvre d'une politique de rémunération au sein de CFE SA (« **CFE** » ou la « **Société** ») est un enjeu majeur de sa compétitivité et de son développement futur.

La présente Politique de rémunération couvre la rémunération des membres du Conseil d'Administration, du CEO et des autres membres du Comité Exécutif. Bien que, dans certains cas, la présente Politique de rémunération fasse également référence à d'autres personnes, telles que cadre et dirigeant (autre que les membres du Comité Exécutif) qui ne font pas partie du Comité Exécutif, la Politique de rémunération ne s'applique qu'au Conseil d'Administration, au CEO et aux autres membres du Comité Exécutif par application de la loi, conformément à l'article 7:89/1 du CSA.

Sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 30 avril 2025, la présente Politique de rémunération est d'application avec effet rétroactif à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025 et remplacera l'ancienne politique de rémunération. Elle s'applique en principe jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en mai 2029. La Politique de rémunération sera toutefois soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire, par vote séparé, lors de chaque modification importante et, en tout état de cause, au moins une fois tous les quatre ans.

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

La politique de rémunération de CFE est conçue pour soutenir la culture de performance et la création de valeur à long terme de la Société. Elle vise à attirer et à retenir les talents et les compétences nécessaires, dans différents domaines, à la croissance des activités de CFE.

Grâce à sa stratégie de rémunération, CFE désire (i) assurer une rémunération compétitive de son management clé, actuel ou en devenir, (ii) stimuler leur développement personnel en lien avec le développement du groupe et de ses entités, (ii) récompenser les performances, tant financières que non-financières, telles que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (« **ESG** »).

Conformément à la Politique de rémunération actuellement en vigueur, le Comité de Nomination et de Rémunération a évalué le plan d'intéressement à long terme existant, dénommé « Long Term Incentive plan » (le « **LTI** ») afin d'aligner les intérêts du CEO et des membres du Comité Exécutif avec ceux des actionnaires. Il a également tenu compte de l'évolution des tendances en matière de rémunération, des points de vue et des attentes des parties prenantes, ainsi que de l'évolution de la réglementation, des facteurs ESG et de la gouvernance d'entreprise. Il en a conclu que certaines adaptations étaient nécessaires.

Les modifications proposées concernent principalement :

- La possibilité pour le CEO et tous les membres du Comité Exécutif, d'être éligible au LTI, sans conditions d'exclusion,
- Création d'un nouveau LTI pour le CEO et les membres du Comité Exécutif, favorisant ainsi une croissance durable et une création de valeur à long terme pour la Société.

Cela incite le CEO et les membres du Comité Exécutif à prendre des décisions stratégiques qui maximisent la rentabilité et l'efficacité de l'utilisation des capitaux propres, favorisant ainsi une croissance durable et une création de valeur à long terme pour la Société, tout en maintenant une attention particulière aux enjeux sociétaux et environnementaux auquel CFE s'est engagée en suivant de près les critères ESG qui sont suivis dans le « Short Term Incentive plan » (« **STI** »).

## *2. Gouvernance de la politique de rémunération de CFE*

La Politique de rémunération est établie par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Elle est ensuite soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Toute modification importante de la politique de rémunération est également soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Annuellement, le Comité de Nomination et de Rémunération reçoit du CEO une proposition concernant la détermination des critères de performance atteints et le niveau de rémunération des managers exécutifs. Le membre du Comité Exécutif responsable pour la gestion des ressources humaines au sein de la Société formule la proposition relative au CEO. Ces propositions concernent l'application de la Politique de rémunération et, en cas de dérogation, expliquent les raisons justifiant l'exception proposée.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a un rôle de conseil et d'assistance auprès du Conseil d'Administration et, dans ce cadre, il :

- examine la proposition de rémunération émanant du CEO;
- formule ses recommandations au Conseil d'Administration concernant la rémunération individuelle des administrateurs, du CEO et des membres du Comité Exécutif ;
- évalue les performances du CEO et, s'il le juge utile, évalue également celles des autres membres du Comité Exécutif, en collaboration avec le CEO ;
- évalue l'atteinte des objectifs stratégiques de la Société par le Comité Exécutif sur la base des indicateurs de performance et des objectifs de la Politique de rémunération, et
- supervise la rédaction du rapport de rémunération intégré dans le rapport annuel.

La rémunération individuelle des administrateurs non-exécutifs est approuvée par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, la rémunération individuelle du CEO est approuvée par le Conseil d'Administration de la Société. Dans chaque cas, cette rémunération est déterminée sur la base de la Politique de rémunération, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération.

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

La Politique de rémunération s'applique aux personnes suivantes :

1. les administrateurs non exécutifs (les « **Administrateurs non exécutifs** »);
2. le délégué à la gestion journalière (le « **CEO** ») ;
3. les autres dirigeants de CFE qui, rassemblés au sein d'un comité de la société (le « **Comité Exécutif** »), participent à la direction générale de CFE, au sens de l'article 3:1 du CSA (les « **membres du Comité Exécutif** ») ;

La Politique de rémunération de CFE est déclinée de manière similaire à travers l'ensemble du Groupe et chacune des filiales de CFE met en œuvre des principes similaires sous le contrôle du CEO. Les filiales de CFE n'étant pas cotées, elles ne tombent toutefois pas dans le champ d'application des règles du CSA relatives à la Politique de rémunération et au rapport de rémunération.

### ***3. Politique de rémunération des Administrateurs non exécutifs***

#### ***Rémunération statutaire***

La rémunération des Administrateurs non exécutifs de la Société se compose :

- d'une part, d'une rémunération annuelle fixe de 20.000 EUR, et
- d'autre part, de jetons de présence d'un montant de 2.500 EUR par réunion à laquelle ils ont assisté.

Le Président quant à lui ne perçoit d'une rémunération annuelle fixe de 100.000 EUR.

Par ailleurs, le président du Comité d'Audit reçoit un jeton de présence de 2.500 EUR par réunion et les autres membres de 2.000 EUR par réunion. Quant au Comité de Nomination et de Rémunération, tous les membres (en ce compris le président) reçoivent un jeton de présence de 1.500 EUR par réunion.

Ces rémunérations ont été approuvées par l'assemblée générale du 29 juin 2022, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Elles sont rediscutées tous les deux ans en Comité de Nomination et de Rémunération.

#### ***Autres composantes de la rémunération***

De plus, les Administrateurs non exécutifs sont remboursés des frais raisonnables que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le Conseil d'Administration. Sont ici visés par exemple le remboursement des éventuels frais exceptionnels de déplacement et logement des Administrateurs non exécutifs.

Les Administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable, que ce soit sous la forme de bonus ou de stock-options. Ils ne reçoivent pas non plus d'avantages en nature ni d'avantages liés à des plans de pension.

Par ailleurs, les Administrateurs non exécutifs sont invités mais pas obligés de détenir des actions de la Société. Cette dérogation au principe 7.6 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 est justifiée par le fait que les politiques de la Société favorisent de manière adéquate une perspective à long terme. En outre, plusieurs administrateurs, dans le cadre des fonctions qu'ils exercent au sein de l'actionnaire majoritaire de la Société, sont déjà exposés à l'évolution de la valeur de la Société.

Enfin, les administrateurs non exécutifs peuvent exercer un mandat d'administrateur au sein des filiales de la Société. Les rémunérations éventuellement perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la Société.

Les Administrateurs non exécutifs exercent leurs fonctions en qualité de travailleurs indépendants et ils sont révocables *ad nutum*, sans indemnité.

#### 4. Politique de rémunération du CEO

La rémunération du délégué à la gestion journalière ou CEO se compose :

- d'une part d'une rémunération fixe, et
- d'autre part, d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le court terme et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le long terme.

Le Comité de Nomination et de Rémunération revoit la rémunération du CEO régulièrement (tous les deux ans), conformément aux principes qui régissent la gouvernance de cette politique. Le cas échéant, l'évolution du marché sera estimée au moyen d'études et de documentation obtenues auprès d'agences ou de consultants spécialisés.

##### 4.1. Rémunération fixe

La rémunération de base du CEO se veut conforme aux pratiques du marché et se situe au niveau de la médiane du marché pour une fonction similaire. Une marge d'écart de plus ou moins 20% est tolérée.

##### 4.2. Rémunération variable – objectifs court terme (« STI »)

Une partie de la rémunération variable du CEO est déterminée en fonction de certains critères de performance à atteindre au cours d'un exercice fiscal donné (la « rémunération variable STI »).

Ces critères de performance sont de trois ordres : financiers, non-financiers (responsabilité sociétale de l'entreprise) et personnels. En début de chaque exercice, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration fixe et approuve les critères utilisés pour mesurer les performances du CEO en tenant compte des objectifs stratégiques du Groupe, des réalités de la Société et de ses différents secteurs d'activité.

Les *critères de performance financière* retenus pour sous-tendre la rémunération variable du CEO sont notamment le résultat net obtenu par le Groupe dans son ensemble, ainsi que les fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires des activités du segment Construction & Rénovation et du segment Multitechnique et, le cas échéant aussi, le « return on capital employed » du segment Promotion Immobilière. En tant que leader du Groupe, l'atteinte par le CEO de ses objectifs financiers a un impact positif sur la situation globale du Groupe et la poursuite de son développement au cours des exercices suivants. Ce critère est pris en compte pour 50% du montant total de la rémunération variable STI.

Les *critères de performance non-financière* répondent notamment aux enjeux sociétaux et organisationnels auxquels est confronté le Groupe dans son ensemble. Il s'agit par exemple pour le CEO de :

- (i) enregistrer au niveau du Groupe une amélioration des performances du Groupe en matière de sécurité des personnes (essentiellement sur ses chantiers des segments Construction & Rénovation et Multitechnique),
- (ii) mettre en place des objectifs et des actions concrètes pour le Groupe dans son ensemble en matière de réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement, et
- (iii) enregistrer des progrès significatifs dans les projets prioritaires identifiés par le Conseil d'Administration.

Les critères de performance non-financière sont pris en considération pour 25% du montant total de la rémunération variable STI.

Les *objectifs personnels* répondent aux défis de leadership auxquels le CEO doit répondre. Ils ont notamment pour objectif d'assurer la mise en œuvre des valeurs de la Société, de stimuler l'engagement des équipes de la Société dans des démarches d'excellence opérationnelle et d'agilité, de maintenir une culture d'entreprise ambitieuse et innovante dans tous les métiers dans lequel le Groupe est actif. Ils interviennent pour 25% dans l'évaluation du montant total de la rémunération variable STI.

De manière générale, la partie variable de la rémunération du CEO liée aux objectifs court terme fixés par le Conseil d'Administration peut représenter jusqu'à 75% de sa rémunération fixe de base en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés.

#### *4.3. Rémunération variable – objectifs long terme (« LTI »)*

Une partie de la rémunération variable du CEO est déterminée en fonction de certains critères de performance évalués sur plusieurs exercices fiscaux (la « rémunération variable LTI »).

L'objectif du LTI est de favoriser une croissance durable et une création de valeur à long terme pour la Société.

Le plan est étalé sur cinq (5) années courant de 2023 à 2027, payable en 2028 et représentant un potentiel annuel brut total par année d'exercice du plan, par rapport à la rémunération de base de 100%, avec comme critère de performance le rendement sur fonds propres (« ROE » ou « return on equity ») moyen de CFE sur la durée totale du LTI.

En choisissant le ROE comme indicateur clé de performance (« KPI »), CFE aligne directement les intérêts du CEO avec ceux des actionnaires, l'encourageant à optimiser l'utilisation des capitaux, améliorer la rentabilité et assurer une croissance soutenue. Contrairement à des indicateurs purement financiers à court terme, le ROE incite à une

gestion stratégique équilibrée entre rentabilité et gestion des risques, garantissant ainsi une création de valeur pérenne pour la Société et ses investisseurs.

Le LTI sera payable en espèces et partiellement sous la forme d'options sur actions. Si des plans d'options sur actions sont mis en place notamment au bénéfice du CEO et des membres du Comité Exécutif, ils le seront en application de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses.

#### *4.4. Autres avantages octroyés au CEO*

La relation entre la Société et son CEO est de l'ordre de la prestation de services spécialisés. La convention qui lie la Société à l'entreprise qui lui délivre les services de CEO contiennent les dispositions usuelles en matière d'honoraires (rémunération fixe et variable STI et variable LTI) conformes aux dispositions de la présente Politique de rémunération ainsi que des dispositions usuelles de non-concurrence et de confidentialité. Le cas échéant, les accords seront adaptés afin de refléter les modifications qui interviendraient dans la politique de rémunération. Cette convention de service ne prévoit pas d'avantage de toute nature au profit d'une personne individuelle quelconque.

Les accords entre la Société et le CEO contiennent également des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la Société de tout ou partie de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Tant le CEO que la Société peut résilier unilatéralement la convention moyennant un préavis de six mois.

### **5. Politique de rémunération des membres du Comité Exécutif**

La rémunération des membres du Comité Exécutif se compose :

- d'une part d'une rémunération fixe, et
- d'autre part, d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le court terme et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs établis sur le long terme.

La rémunération des membres du Comité exécutif est indexée, conformément à la législation applicable, lorsque les prestations y afférentes sont rendues dans le cadre d'un contrat de travail. Dans tous les autres cas (prestation de services d'indépendants ou via une société de services), aucune indexation n'est prévue. La rémunération des membres du Comité Exécutif est revue régulièrement (tous les deux ans), conformément aux principes qui régissent la gouvernance de cette politique. Le cas échéant, l'évolution du marché sera évaluée au moyen d'études et de documentation obtenues auprès d'agences ou de consultants spécialisés.

## 5.1. Rémunération fixe

La rémunération de base des membres du comité exécutif se veut conforme aux pratiques du marché et se situe au niveau de la médiane du marché pour une fonction similaire. Une marge d'écart de plus ou moins vingt pourcents (20%) est tolérée.

## 5.2. Rémunération variable – objectifs court terme (« STI »)

Une partie de la rémunération variable des membres du Comité Exécutif est déterminée en fonction de certains critères de performance à atteindre au cours d'un exercice fiscal donné (la « rémunération variable STI »).

Ces critères de performance sont de trois ordres : financiers, non-financiers (responsabilité sociétale de l'entreprise) et personnels. En début de chaque exercice, sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, le Conseil d'Administration fixe et approuve les critères utilisés pour mesurer les performances des membres du Comité Exécutif en tenant compte des objectifs stratégiques du Groupe, des réalités de la Société et de ses différents secteurs d'activité.

Les *premiers critères de performance financière* retenus pour sous-tendre la rémunération variable STI des membres du Comité Exécutif sont notamment le résultat net obtenu par le Groupe dans son ensemble ainsi que les fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires des activités des segments Construction & Rénovation et Multitechnique. et, le cas échéant aussi, le « return on capital employed » du segment Promotion Immobilière. En tant que leaders du Groupe, l'atteinte par les membres du Comité Exécutif de cet objectif financier a un impact positif sur la situation globale du Groupe et la poursuite de son développement au cours des exercices suivants.

Ce critère est pris en compte pour 25% du montant total de la rémunération variable STI lorsque le membre du Comité Exécutif concerné est en charge du management d'une ou de plusieurs activités au sein du Groupe (une « **Business Unit** ») et pour 50% du montant total de la rémunération variable STI lorsque le membre du Comité Exécutif n'est pas en charge d'une telle *Business Unit*.

Pour les membres du Comité exécutif en charge d'une *Business Unit*, 25% du montant total de la rémunération variable STI est également lié à *d'autres critères financiers* relatifs notamment aux performances de leur *Business Unit* (le cas échéant, sur une base consolidée). Ces critères sont ceux communément retenus pour déterminer la bonne performance des sociétés actives sur le même marché que la *Business Unit* concernée. Ces critères entrent en considération pour 25% du montant total de la rémunération variable STI.

Les *critères de performance non-financière* répondent notamment aux enjeux sociaux et organisationnels auxquels est confronté le Groupe dans son ensemble. Il s'agit par exemple pour les membres du Comité Exécutif de :

- (i) enregistrer une amélioration des performances du Groupe en matière de sécurité des personnes (essentiellement sur ses chantiers de construction et de multitechnique),
- (ii) mettre en place des objectifs et des actions concrètes pour le Groupe dans son ensemble en matière de réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement, et
- (iii) enregistrer des progrès significatifs dans les projets prioritaires identifiés par le Conseil d'Administration.

Les critères de performance non-financière sont pris en considération 25% du montant total de la rémunération variable STI.

Les *objectifs personnels* répondent aux défis de leadership auxquels les membres du comité exécutifs doivent répondre au sein de leurs propres équipes et/ou *Business Unit*. Ils ont pour objectif d'assurer un leadership moderne et efficace des entités qui forment le Groupe CFE afin d'assurer la mise en œuvre des valeurs de la Société, de stimuler l'engagement des équipes de la Société dans des démarches d'excellence opérationnelle et d'agilité, de maintenir une culture d'entreprise ambitieuse et innovante dans tous les métiers dans lequel le Groupe est actif. Ils interviennent pour 25% dans l'évaluation du montant total de la rémunération variable STI.

La partie variable de la rémunération STI de chaque membre du Comité Exécutif peut représenter jusqu'à 50% de sa rémunération de base en fonction de l'atteinte ou du dépassement des objectifs fixés.

### 5.3. Rémunération variable – objectifs long terme (« LTI »)

Une partie de la rémunération variable des membres du Comité Exécutif est déterminée en fonction de certains critères de performance évalués sur plusieurs exercices fiscaux (la « rémunération variable LTI »).

L'objectif du LTI est de favoriser une croissance durable et une création de valeur à long terme pour la Société.

Le plan est étalé sur quatre (4) années courant de 2024 à 2027, payable en 2028 et représentant un potentiel annuel brut total par année d'exercice du plan, par rapport à la rémunération de base de 50 à 75%, avec comme critère de performance le ROE moyen de CFE sur la durée totale du LTI.

En choisissant le ROE comme KPI, CFE aligne directement les intérêts du Comité Exécutif avec ceux des actionnaires, l'encourageant à optimiser l'utilisation des capitaux, améliorer la rentabilité et assurer une croissance soutenue. Contrairement à des indicateurs purement financiers à court terme, le ROE incite à une gestion stratégique équilibrée entre rentabilité et gestion des risques, garantissant ainsi une création de valeur pérenne pour la Société et ses investisseurs.

Le LTI sera payable en espèces et partiellement sous la forme d'options sur actions. Si des plans d'options sur actions sont mis en place notamment au bénéfice du CEO et des membres du Comité Exécutif, ils le seront en application de la loi du 26 mars 1999 relative au plan d'action belge pour l'emploi 1998 et portant des dispositions diverses.

#### *5.4. Conditions contractuelles entre la Société et les membres du Comité Exécutif*

Les accords entre la Société et les membres du Comité Exécutif prennent la forme d'un contrat de prestation de services avec un prestataire indépendant ou une société spécialisée.

Ces accords contiennent les dispositions usuelles en matière de rémunération (rémunération fixe et variable), de non-concurrence et de confidentialité ainsi que des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la société de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Lorsque le membre du Comité Exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat d'emploi, ce membre dispose, outre sa rémunération fixe et variable, des avantages suivants : frais de transport, assurance de groupe, (le cas échéant) frais d'expatriation et voiture de société. En cas de rupture de contrat, les dispositions légales, telles que mises en œuvre par la jurisprudence des tribunaux, trouvent à s'appliquer.

Lorsque le membre du Comité Exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat de services, le membre du Comité Exécutif ne dispose d'aucun autre avantage. Tant le membre du Comité Exécutif que la Société peut résilier unilatéralement la convention moyennant un préavis de six mois. Pour certains membres du Comité Exécutif, ce délai peut être porté à 12 mois maximum, en fonction de l'ancienneté du contrat concerné au moment de la résiliation unilatérale de la convention par la Société.

## **6. Attribution des rémunérations variables**

La rémunération variable STI est octroyée, pour toutes les catégories concernées, au cours du premier trimestre qui suit la clôture de l'exercice social auquel se rapporte les critères de performance financière retenus. La rémunération variable LTI est octroyée, pour toutes les catégories concernées au cours du premier trimestre qui suit la clôture du dernier exercice social auquel se rapporte les critères de performance financières retenus.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI du CEO revient au Conseil d'Administration sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Le Comité de Nomination et de Rémunération procède à l'évaluation des performances financières, non-financières et individuelles du CEO directement. Il s'appuie pour ce faire sur les résultats financiers provisoires du Groupe et sur les différents éléments objectifs liés aux critères de performance non-financière disponibles à la date de son examen ainsi que sur l'évaluation, par le Comité, de l'atteinte des objectifs de leadership individuels définis en début d'année. Afin de prévenir l'apparition de conflits d'intérêts, le CEO n'est pas invité à prendre part aux discussions du Comité de Nomination et de Rémunération, ni du Conseil d'Administration, relatives à sa propre rémunération. De plus, les règles du CSA relatives aux conflits d'intérêts sont suivies chaque fois qu'elles sont applicables.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI de chaque membre du Comité Exécutif revient au Conseil d'Administration sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération. Le Comité de Nomination et de Rémunération procède à l'évaluation des performances financières, non-financières et individuelles de chaque membre du Comité Exécutif. Il est aidé dans sa tâche par le CEO et s'appuie sur les résultats financiers provisoires du Groupe ou des *Business Units* concernées, sur les différents éléments objectifs liés aux critères de performance non-financière disponibles à la date de son examen ainsi que sur l'évaluation, par le Comité, de l'atteinte des objectifs de leadership individuels définis en début d'année.

La décision d'attribuer la rémunération variable STI et LTI de chaque cadre et dirigeant (autre que les membres du Comité Exécutif) revient au CEO, conjointement avec les autres membres du Comité Exécutif. Le CEO et le Comité Exécutif procède à l'évaluation des performances financières, non-financières et individuelles de chaque cadre ou dirigeant. Il est aidé dans sa tâche par le responsable hiérarchique dudit cadre ou dirigeant concerné et s'appuie sur les résultats financiers provisoires du Groupe et sur les différents éléments objectifs liés aux critères de performance non-financière disponibles à la date de son examen ainsi que sur l'évaluation, par le comité, de l'atteinte des objectifs de leadership individuels définis en début d'année.

En cas de rectification ultérieure des éléments objectifs ayant contribué à l'établissement des rémunérations variables STI et/ou LTI, les montant trop perçus seront récupérés auprès des personnes concernées.

## ***7. Mandats dans les filiales***

Le CEO ou tout membre du Comité Exécutif peut exercer un mandat d'administrateur exécutif ou non exécutif auprès des filiales de la Société ou de leur filiale. Ces mandats sont exercés en principe à titre gratuit mais peuvent faire l'objet d'une rémunération.

Le cas échéant, les rémunérations perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la Société.

Sauf stipulation contraire entre les parties, la fin de la relation entre la Société et la personne concernée entraînera la fin des mandats exercés au sein des filiales de la Société.

\*\*\*