

Delivering meaningful growth

Proposition de
nouvelle politique
de rémunération

Septembre 2021

GBL

I. Politique de rémunération de l'Administrateur-Délégué

1.1. PRINCIPES

La rémunération de l'Administrateur-Délégué est fixée par le Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance, composé majoritairement d'Administrateurs indépendants (en ce compris la Présidente du Comité), ce qui contribue à prévenir les conflits d'intérêts relatifs à la politique de rémunération.

Les principes de rémunération de l'Administrateur-Délégué ont vocation à :

- contribuer à l'alignement durable entre les actionnaires et l'Administrateur-Délégué, en renforçant l'investissement en actions GBL et donc l'exposition à l'ensemble du portefeuille de GBL (la « Société ») ;
- lier la rémunération à long terme de l'Administrateur-Délégué aux performances à long terme de la Société, en soumettant l'exercice des options à des conditions de performance financière ;
- veiller à la cohérence entre la rémunération de l'Administrateur-Délégué et la rémunération des équipes de GBL afin d'attirer, retenir et motiver les meilleurs talents dans un secteur d'activité qui repose sur la valeur des équipes et où la concurrence est forte.

Les évolutions proposées à la politique de rémunération traduisent la volonté de la Société de renforcer les équipes de GBL et d'attirer de nouveaux talents, aux profils plus internationaux, pour lui permettre de disposer des ressources nécessaires pour déployer sa nouvelle stratégie. Elles ont donc un objectif d'attraction, de motivation et de rétention du personnel de GBL, dont l'action contribue aux performances de la Société.

C'est dans cette perspective que la rémunération de l'Administrateur-Délégué a été revue afin qu'elle soit cohérente par rapport à la nouvelle politique de rémunération applicable aux équipes de GBL visée ci-dessus. De plus, la rémunération de l'Administrateur-Délégué a fait l'objet d'un exercice de benchmark approfondi entrepris avec l'assistance d'un consultant externe spécialisé. Cette analyse a suivi un processus rigoureux qui inclut un examen des meilleures pratiques de place et des recommandations en matière de rémunération, permettant de mettre en place une politique de rémunération attractive et équilibrée.

La rémunération de l'Administrateur-Délégué est revue tous les trois ans. La prochaine échéance sera en 2024 afin de mettre la rémunération en ligne avec les pratiques de marché sur base de benchmarks et en dialogue avec l'Administrateur-Délégué.

1.2. STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR-DÉLÉGUÉ

Sur recommandation du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 4 novembre 2021 les changements suivants qui, s'ils sont approuvés, seront d'application à compter de l'exercice 2022, à l'exception des aspects liés aux options d'achat sur actions qui entreront en vigueur à compter de ladite Assemblée⁽¹⁾ :

Rémunération de l'Administrateur-Délégué

1. Fixe

Salaire de base	La rémunération annuelle fixe brute de l'Administrateur-Délégué s'élève à EUR 1.200.000.
Pension et autres avantages	L'Administrateur-Délégué bénéficie d'un plan de pension à contributions définies alimenté annuellement par GBL à raison de 21 % de sa rémunération annuelle fixe brute, ainsi que d'une couverture en cas d'invalidité et de décès, d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O) et d'un véhicule de fonction.

2. Rémunération variable

Annuelle	<p>Le premier pilier de la rémunération variable est destiné à rétribuer la contribution à court terme de l'Administrateur-Délégué. Elle n'est en aucun cas garantie et son montant est déterminé en fonction de la réalisation effective d'objectifs précis et quantifiables, fixés annuellement par le Conseil d'Administration et relatifs à l'efficacité et la performance des équipes, au développement des collaborateurs ou au financement du groupe.</p> <p>Le Conseil fixe un pourcentage de rémunération variable annuelle qui ne peut être attribué qu'en cas de prestations qui dépassent la réalisation des objectifs visés ci-avant. Ce pourcentage est de maximum 50 % de la rémunération annuelle fixe brute de référence (soit EUR 600.000).</p> <p>Aux fins de déterminer la hauteur de la rémunération variable annuelle à octroyer, le cas échéant, le Conseil d'Administration - sur proposition du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance - évalue à la fin de chaque exercice les prestations de l'Administrateur-Délégué, au regard des objectifs fixés. Sur cette base, il décide de la rémunération variable annuelle à court terme qui sera également fonction de la situation spécifique de la Société et du marché en général. La rémunération variable annuelle sera, le cas échéant, payée par GBL à l'Administrateur-Délégué au premier semestre de l'année suivante.</p>
Pluriannuelle	<p>Le second pilier de la rémunération variable est destiné à renforcer l'alignement entre les intérêts de l'Administrateur-Délégué et ceux des actionnaires et incite l'Administrateur-Délégué à adopter une vue à long terme. La rémunération variable pluriannuelle est basée sur les objectifs précis et quantifiables, fixés annuellement par le Conseil d'Administration et qui sont liés à l'exécution du plan stratégique (en ce compris l'évolution du portefeuille) et la mise en place d'autres initiatives permettant la création de valeur.</p> <p>Le Conseil fixe un pourcentage de rémunération variable tri-annuelle qui ne peut être attribué qu'en cas de prestations qui dépassent la réalisation des objectifs visés ci-avant. Ce pourcentage est de maximum 50 % par an de la rémunération annuelle fixe brute de référence (soit EUR 600.000).</p> <p>Aux fins de déterminer la hauteur de la rémunération variable tri-annuelle à octroyer, le cas échéant, le Conseil d'Administration - sur proposition du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance - évalue, tous les trois ans et pour la première fois fin 2023, les prestations de l'Administrateur-Délégué, au regard des objectifs fixés sur la période de trois ans. Sur cette base, le Conseil fixe définitivement la rémunération variable tri-annuelle qui pourra également tenir compte de la situation spécifique de la Société et du marché en général.</p> <p>La rémunération variable tri-annuelle sera, le cas échéant, payée par GBL à l'Administrateur-Délégué au premier semestre de l'année suivant la période considérée.</p>

(1) Si l'Assemblée du 4 novembre 2021 approuve la nouvelle politique de rémunération, la Société octroiera, en novembre 2021, à l'Administrateur-Délégué des options sur actions conformément aux quantum et conditions visés ci-après

Rémunération de l'Administrateur-Délégué

3. Options d'achat d'actions

L'Administrateur-Délégué bénéficie d'un plan d'options d'achat d'actions portant sur une filiale de GBL, investie principalement en actions GBL et accessoirement en actions d'une société du portefeuille (la « **Filiale** »). Ces actions sont acquises par fonds propres et par financement (bancaire ou intra-groupe). La dette de cette Filiale est garantie par GBL. Les intérêts sont financés par les dividendes reçus.

Au moment de leur octroi, la valeur des options attribuées à l'Administrateur-Délégué représente au maximum 150 % de sa rémunération annuelle fixe brute et variable cible brute annualisée (150 % de EUR 2,4 millions, soit EUR 3,6 millions). Sous réserve de l'approbation de la nouvelle politique par l'Assemblée Générale, le Conseil a fixé, à compter de 2021, cette valeur à 120 %, soit une valeur totale des options de EUR 2,9 millions au moment de leur octroi.

L'Administrateur-Délégué reçoit des options portant sur deux catégories distinctes d'actions de la Filiale :

- des actions A : les options sont *vestées* (acquises) et exerçables à concurrence de 50 % à compter du 3^{ème} anniversaire de l'attribution et à concurrence du solde à compter du 4^{ème} anniversaire (sous réserve des dispositions relatives aux départs). Les options sur les actions A ont une durée de maximum 10 ans depuis leur émission ;
- des actions B : les options sont *vestées* (acquises) à concurrence de 50 % à compter du 3^{ème} anniversaire de l'attribution et à concurrence du solde à compter du 4^{ème} anniversaire (sous réserve des dispositions relatives aux départs). Les actions B donnent droit à un rendement en fonction d'une condition de performance (la « **Condition de Performance** »). La Condition de Performance porte sur la comparaison du TSR cumulé VWAP 3 mois de GBL avec celui du Stoxx Europe 50, sur la période considérée, dividendes réinvestis, exprimés en base annuelle (%/an) et arrondis à la 4^{ème} décimale de pourcent. La « période considérée » est définie comme étant une période de 3 et 4 ans préalablement à la vérification de la Condition de Performance. Le quantum du rendement sur les actions B qui pourront être acquises par l'Administrateur-Délégué lors de l'exercice des options est fonction du ratio entre le TSR VWAP 3 mois de GBL et le TSR du Stoxx Europe 50 établi comme suit et de façon linéaire entre ces bornes :
 - < 1 % 0 % du rendement maximal
 - = 10 % du rendement maximal
 - > 1,25 % 40 % du rendement maximal
 - > 2,5 % 70 % du rendement maximal
 - > 3,75 % 100 % du rendement maximal

La Condition de Performance sera vérifiée à la 3^{ème} et 4^{ème} date anniversaire par le Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance. Si la Condition de Performance n'est pas remplie au plus tard à la date du 4^{ème} anniversaire, les options sur les actions B seront automatiquement annulées et la Société remboursera la charge fiscale supportée par l'Administrateur-Délégué lors de l'octroi des options sur les actions B. Les options sur les actions B ont une durée de maximum 10 ans depuis leur émission.

4. Mandats d'Administrateur

L'Administrateur-Délégué perçoit directement les rémunérations attribuées au titre des mandats d'Administrateur qu'il détient au sein des sociétés du portefeuille.

5. Droits de recouvrement

Le Conseil d'Administration peut décider d'annuler, en tout ou partie, et/ou modifier les conditions des options octroyées à l'Administrateur-Délégué qui ne seraient pas encore exerçables, si ce dernier a, dans le cadre de ses fonctions au sein de la Société, causé un dommage hautement préjudiciable à cette dernière.

6. Contrat et indemnités de départ

Dans le cadre d'un contrat de services à durée indéterminée, l'Administrateur-Délégué peut se prévaloir, en cas de retrait de mandat non justifié pour motif grave, d'une indemnité représentant dix-huit mois de rémunération fixe annuelle brute.

7. Seuil minimum de détention d'actions GBL

L'Administrateur-Délégué doit détenir des actions GBL pour un montant équivalent à un an de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé qu'il doit conserver ces actions au moins six mois après la fin de son contrat avec la Société s'il décidait de quitter volontairement le groupe. La vérification de l'équivalence entre la valeur de la position en actions et la valeur de la rémunération concernée a lieu chaque année en mai.

8. Dérogation temporaire de la politique de rémunération

Dans des circonstances exceptionnelles, à évaluer au cas par cas, et uniquement si cela sert les intérêts et la pérennité à long terme de la Société, le Conseil d'Administration peut, sur avis motivé du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance, accorder certaines dérogations à la présente politique de rémunération. Dans ce cas, il convient de suivre la procédure prévue à la section 1.1. Toute dérogation autorisée sera expliquée dans le rapport de rémunération de l'exercice concerné.

II. Politique de rémunération des Administrateurs non-exécutifs

2.1. PRINCIPES

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs est fixée par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, après avis du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance. Elle est revue tous les trois ans afin de la mettre en ligne avec les pratiques de marché.

Les Administrateurs non-exécutifs bénéficient d'une assurance responsabilité dirigeants (D&O) ainsi que d'une couverture contractuelle de la Société pour les mandats qu'ils exercent au sein des organes de gouvernance des sociétés du portefeuille de GBL.

2.2. STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON-EXÉCUTIFS

Les Administrateurs non-exécutifs reçoivent une rémunération fixe en espèces, des jetons de présence et une rémunération fixe en actions de la Société (suite à l'entrée en vigueur du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 - le « Code 2020 »). Ils ne bénéficient d'aucune rémunération variable. L'Administrateur-Délégué ne perçoit aucune rémunération pour son mandat d'Administrateur en tant que tel.

La rémunération des Administrateurs non-exécutifs est fixée de manière à attirer et retenir des membres de qualité à même de contribuer au développement de la Société.

Suite à la décision prise par le Conseil d'Administration de supprimer le Comité Permanent (telle qu'annoncée par la Société le 30 juillet 2021), la rémunération annuelle fixe en espèces des Administrateurs non-exécutifs est la suivante :

En EUR	Par séance	Membre	Président
Conseil d'Administration	3.000	27.500	150.000
Comités spécialisés	3.000	12.500	12.500

Suite à l'entrée en vigueur du Code 2020, les Administrateurs non-exécutifs reçoivent également une rémunération annuelle fixe en actions de la Société (350 actions). Les Administrateurs non-exécutifs doivent conserver ces actions au moins trois ans après chaque attribution. La structure de l'actionariat et la composition du Conseil d'Administration expliquent la durée de détention des actions ainsi octroyées aux Administrateurs non-exécutifs, laquelle déroge au Code 2020. De plus, comme stipulé dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise (chapitre III. A.2.), tout Administrateur non-exécutif doit à tout moment être propriétaire de 100 actions, au moins, de la Société.



www.gbl.be