



Politique de Rémunération

26 février 2025

Table of Contents

1. Introduction.....	4
▪ Contexte stratégique	4
▪ Objectifs principaux	4
▪ Conformité et bonne gouvernance	4
▪ Portée et applicabilité	4
▪ Flexibilité et adaptation	4
2. Principes Généraux.....	4
▪ Équité interne et compétitivité externe :	4
▪ Performance individuelle et collective :	5
▪ Transparence et gouvernance :	5
▪ Diversité et inclusion	5
▪ Gouvernance solide	5
3. Structure de la Rémunération	5
▪ Rémunération Fixe :	5
▪ Rémunération Variable à court terme (Bonus).....	6
▪ Rémunération variable à long terme (LTI – Long-Term Incentives)	7
▪ Avantages extralégaux.....	8
▪ Evolutivité et révision	8
▪ Clause de récupération (clawback)	8
4. Rémunération des Administrateurs	8
▪ Introduction et principes	8
▪ Structure de la rémunération	9
▪ Administrateurs exécutifs vs non exécutifs	9
▪ Aligement avec les pratiques du marché	9
▪ Rémunération des Présidents de Comités	9
▪ Non-participation aux plans de rémunération variable (bonus, stock-options).....	9
▪ Révisions et ajustements périodiques	10
▪ Validation par les actionnaires	10
▪ Transparence et publication	10
5. Politique de Clause de Récupération (Clawback)	10
▪ Introduction de la clause de récupération.....	10



- Champ d'application de la clause 10
- Déclenchement de la clause de récupération 10
- Modalités de récupération 11
- Gouvernance et validation 11
- Transparence et communication..... 11
- Ajustements pour conformité réglementaire 11
- 6. Transparence et Communication 11
 - Engagement envers la transparence..... 11
 - Communication claire et régulière 11
 - Rapport annuel sur la gouvernance d'entreprise 12
 - Accessibilité des informations 12
 - Confidentialité et protection des données 12
- 7. Révision de la Politique 12

1. Introduction

▪ **Contexte stratégique**

La politique de rémunération d'Atenor est un élément central de notre stratégie de croissance durable. Elle vise à attirer, retenir et motiver les talents clés nécessaires pour garantir le succès à long terme de l'entreprise tout en alignant les intérêts des dirigeants et des actionnaires.

▪ **Objectifs principaux**

La politique de rémunération repose sur trois objectifs fondamentaux :

- ✓ Garantir une rémunération compétitive et équitable,
- ✓ Encourager des performances individuelles et collectives exceptionnelles, tant financières que non-financières, telles que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, et
- ✓ Aligner les intérêts des dirigeants et des employés avec ceux de nos actionnaires.

▪ **Conformité et bonne gouvernance**

Cette politique est élaborée conformément au Code belge des sociétés et associations, ainsi qu'au Code de Gouvernance d'Entreprise 2020. Elle respecte les principes de transparence, d'équité et de responsabilité, essentiels pour maintenir la confiance de nos actionnaires et de l'ensemble de nos parties prenantes.

▪ **Portée et applicabilité**

La présente politique s'applique à l'ensemble des dirigeants, membres du Comité Exécutif et cadres supérieurs d'Atenor. Elle établit les principes directeurs pour tous les aspects de la rémunération, y compris les salaires fixes, les rémunérations variables à court et long terme, et les avantages extralégaux.

▪ **Flexibilité et adaptation**

Cette politique est conçue pour évoluer en fonction des tendances du marché, des exigences réglementaires et des besoins stratégiques de l'entreprise. Elle sera régulièrement revue pour s'assurer qu'elle reste compétitive, motivante et alignée avec les meilleures pratiques internationales.

2. Principes Généraux

▪ **Équité interne et compétitivité externe :**

Nous veillons à ce que la rémunération soit équitable à l'intérieur de l'entreprise en tenant compte des niveaux de responsabilités, des performances individuelles et de l'expérience. En parallèle, nous restons compétitifs par rapport aux pratiques du marché afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

▪ **Performance individuelle et collective :**

La politique de rémunération est conçue pour motiver les dirigeants et les employés à atteindre des résultats exceptionnels. Elle favorise une culture de la performance, tant individuelle que collective, avec des incitations liées à la réalisation d'objectifs financiers, non-financiers, opérationnels et individuels.

▪ **Transparence et gouvernance :**

Nous sommes engagés à offrir une transparence totale concernant les principes et pratiques de rémunération. Les mécanismes sont simples et compréhensibles, permettant à chaque employé de savoir comment sa performance peut influencer sa rémunération.

Pour ce qui concerne l'ensemble de nos collaborateurs et dirigeants, notre processus de performance consiste en plusieurs étapes :

- ✓ Proposition d'objectifs par le collaborateur à son responsable hiérarchique en début d'année lors d'un entretien entre les deux parties.
- ✓ Validation de ces objectifs par le responsable hiérarchique.
- ✓ Un entretien appelé "Mid-year conversation" en milieu d'année afin de faire le point sur l'évolution du collaborateur et de ses objectifs. Rectification des objectifs si nécessaire. Les éventuels besoins en formations sont également discutés lors de cet entretien, et ce entre-autre afin d'atteindre les objectifs fixés.
- ✓ Entretien d'évaluation en fin d'année entre le collaborateur et son responsable hiérarchique.

Les possibles scores d'évaluation ainsi que les montants de rémunération variable qui y sont associés sont communiqués en début d'année.

▪ **Diversité et inclusion**

Nous nous engageons à promouvoir une culture de diversité et d'inclusion. Notre politique de rémunération est neutre du point de vue du genre, de l'origine ethnique ou de toute autre caractéristique, garantissant que tous les employés soient traités équitablement.

▪ **Gouvernance solide**

Les décisions relatives à la rémunération sont prises conformément aux normes les plus élevées en matière de gouvernance d'entreprise. Le Comité de Rémunération et de Nomination, composé d'administrateurs indépendants, joue un rôle clé dans l'élaboration, l'examen et l'approbation des pratiques de rémunération.

3. Structure de la Rémunération

▪ **Rémunération Fixe :**

La rémunération fixe constitue le salaire de base versé à tous les collaborateurs, indépendamment des performances de l'entreprise. Elle est déterminée en fonction de plusieurs facteurs, dont l'expérience professionnelle, les responsabilités spécifiques au poste, les compétences, et les données de marché pertinentes pour garantir la compétitivité externe tout en assurant l'équité interne.

Cette rémunération fixe est révisée annuellement pour tenir compte de l'inflation, des changements de responsabilités ou encore des performances individuelles.

▪ **Rémunération Variable à court terme (Bonus)**

La rémunération variable à court terme, sous la forme de primes annuelles, est directement liée à l'atteinte d'objectifs annuels individuels et groupe définis. Le pourcentage de répartition entre la partie individuelle et groupe est déterminé chaque année et validé par le Comité de Rémunération et de Nomination.

✓ **Critères de performance**

- Les objectifs individuels peuvent inclure des critères financiers, non-financiers ou encore des critères opérationnels et sont fixés au début de chaque exercice, comme mentionné ci-avant.
- Les objectifs groupe sont également définis en début d'exercice et approuvés par le Comité de Rémunération et de Nomination et contiennent des indicateurs clés de performance (KPI) comme le Cash-Flow, le P&L, ou encore des objectifs opérationnels tels que l'introduction et/ou l'obtention de permis d'urbanisme, la location et la vente d'appartements et de bureaux.

Les performances Groupe sont présentées par la direction financière et le CEO, et ensuite validées par le Conseil d'Administration.

✓ **Ajustements en fonction de circonstances exceptionnelles**

En cas de circonstances exceptionnelles, telles que des crises économiques ou des événements imprévus, la direction se réserve le droit d'ajuster les critères de performance. Toute modification sera soumise à l'approbation du Comité de Rémunération et de Nomination et sera communiquée en toute transparence.

✓ **Montant de la rémunération variable à court terme :**

Le montant du bonus est exprimé en équivalent mois de salaire brut. Il est calculé en multipliant le salaire mensuel brut par un nombre de mois déterminé, dans le cadre d'une fourchette cible.

Le nombre de mois octroyé est directement lié à l'évaluation de la performance individuelle. Selon que le collaborateur soit évalué en "Below", "Meets" ou "Above", ce nombre variera en conséquence.

Le montant maximum du bonus est ainsi défini, mais le montant réellement payé dépendra de deux facteurs :

- **La performance individuelle**, évaluée selon les niveaux "Below", "Meets" ou "Above", qui détermine le nombre de mois octroyé.
- **La performance du Groupe**, qui influe sur un pourcentage du bonus maximum en fonction du niveau de responsabilité du collaborateur.

Répartition entre objectifs Groupe et individuels



Le pourcentage du bonus lié aux objectifs Groupe et aux objectifs individuels varie selon la fonction occupée.

- **CEO** : 90% objectifs Groupe / 10% objectifs individuels
- **COO** : 80% objectifs Groupe / 20% objectifs individuels
- **CFO & Management Committee** : 65% objectifs Groupe / 35% objectifs individuels
- **Country Directors** : 30% objectifs Groupe / 70% objectifs individuels
- **Directeurs, Managers, Advisers, Assistants** : 50% objectifs Groupe / 50% objectifs individuels

Chaque année, le Management soumettra au Comité de Rémunération et de Nomination une proposition portant sur :

- Le nombre de mois de rémunération variable attribué en fonction des niveaux d'évaluation.
- La répartition entre objectifs Groupe et individuels selon le niveau de fonction.

Cette proposition sera examinée et soumise à l'approbation du Comité, qui en définira les modalités d'application.

Le conseil d'administration valide en dernier lieu les propositions de rémunération variable pour les membres du Comité Exécutif.

▪ **Rémunération variable à long terme (LTI – Long-Term Incentives)**

La rémunération variable à long terme est conçue pour encourager une performance durable et aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Par dirigeants, il est compris les membres du Comité Exécutif ainsi que ceux du Group Management Committee de l'entreprise.

La population éligible au Plan d'Incentives à Long Terme (LTI) pourra, le cas échéant, être étendue à d'autres collaborateurs dont l'entreprise souhaite renforcer la motivation et la rétention. Toute extension de l'éligibilité sera soumise à l'approbation préalable du Comité de Rémunération et de Nomination.

Le critère principal d'évaluation de ce LTI repose sur l'évolution des Fonds Propres (FP), corrigés du dividende, reflétant ainsi la performance globale de l'entreprise.

Le mécanisme fonctionne selon les principes suivants :

- ✓ Chaque année, une provision est constituée en fonction de la performance des FP corrigés du dividende.
- ✓ Ces provisions s'accumulent sur une période de trois ans.
- ✓ À l'issue de cette période, un tiers de la provision totale est versé en tant que LTI.
- ✓ À partir de la quatrième année, la provision totale est recalculée, diminuée du montant de la première année et augmentée des provisions de l'année en cours. Le versement annuel du LTI correspond alors à un tiers des provisions accumulées sur les trois dernières années.

Le paiement du LTI est réparti comme suit :

- ✓ 15 % sous forme d'actions,
- ✓ 85 % sous forme de cash.

Cette répartition reste conditionnée à une période de conservation des actions de 12 mois.



Par ailleurs, le paiement du LTI est conditionné à la présence du bénéficiaire dans l'entreprise au moment du versement.

Ce modèle vise à renforcer la stabilité financière et à récompenser la performance continue, tout en instaurant un alignement durable entre les dirigeants et les actionnaires.

▪ **Avantages extralégaux**

En complément de la rémunération fixe et variable, Atenor propose une gamme d'avantages extralégaux compétitifs, conçus pour améliorer le bien-être des collaborateurs tout en renforçant leur engagement à long terme au sein de l'entreprise.

✓ **Assurances**

- Assurance groupe, incluant l'invalidité, le décès, le revenu garanti en cas de maladie de longue durée ainsi que le plan de pension
- Assurance hospitalisation

✓ **Avantages en nature** : En fonction du niveau de responsabilités

- Voiture de société avec carte de recharge
- Laptop
- Téléphone
- Chèques repas
- Ecochèques

✓ **Autres avantages** : Formation continue, congés extra-légaux en fonction du niveau hiérarchique, congé de séniorité.

▪ **Evolutivité et révision**

La structure de la rémunération est régulièrement réévaluée pour s'assurer qu'elle reste alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et les tendances du marché. Cette révision prend en compte les performances individuelles et collectives ainsi que l'évolution des pratiques de rémunération dans notre secteur. Les ajustements aux tendances du marché sont graduels.

▪ **Clause de récupération (clawback)**

Afin de garantir que la rémunération variable soit liée à une performance durable, la société se réserve le droit de récupérer une partie ou la totalité des primes versées si des éléments de fraude, de négligence ou de manipulation des résultats sont découverts après coup.

4. Rémunération des Administrateurs

▪ **Introduction et principes**

La politique de rémunération des administrateurs d'Atenor est conçue pour refléter leur rôle essentiel dans la surveillance et la gouvernance de l'entreprise, tout en veillant à leur indépendance et à leur impartialité dans la prise de décision. Elle vise également à attirer et à retenir des administrateurs hautement qualifiés, tout en étant alignée avec les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

▪ **Structure de la rémunération**

La rémunération des administrateurs se compose principalement d'une rémunération fixe annuelle et, pour certains administrateurs, d'un montant fixe supplémentaire versé pour leur participation aux comités spécialisés. Cette rémunération fixe reflète l'expérience, les responsabilités et le temps consacré par chaque administrateur à l'exécution de son mandat.

- ✓ Rémunération fixe annuelle : Versée indépendamment des résultats financiers de l'entreprise : 35.000€
- ✓ Montant fixe additionnel pour la présidence d'un Comité : 6.250€
- ✓ Montant fixe additionnel pour la participation à un Comité : 12.500€
- ✓ Rémunération fixe annuelle pour le Président du Conseil d'Administration : 80.000€
- ✓ Absence de rémunération variable : Pour souligner leur indépendance, la rémunération des administrateurs n'inclut pas de part variable liée à la performance de l'entreprise.

Une partie de la rémunération fixe sera payée sous forme d'actions de la Société. Ces actions devront être conservées minimum 12 mois après la fin du dernier mandat exercé.

Les Administrateurs sont toutefois autorisés à transférer le bénéfice de leur rémunération à des personnes qu'ils représentent au sein du Conseil d'Administration.

▪ **Administrateurs exécutifs vs non exécutifs**

La politique de rémunération distingue clairement les administrateurs non exécutifs, dont la rémunération est entièrement fixe, des administrateurs exécutifs, qui peuvent bénéficier d'une part variable en lien avec leurs fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise. Cela permet d'assurer l'indépendance des administrateurs non exécutifs, tout en reconnaissant les responsabilités opérationnelles des administrateurs exécutifs.

▪ **Alignement avec les pratiques du marché**

La rémunération des administrateurs est établie de manière compétitive par rapport aux pratiques de marché observées dans des entreprises comparables, tant au niveau national qu'international. Cette approche permet d'attirer et de retenir des administrateurs dotés des compétences et de l'expérience nécessaires pour assurer une gouvernance solide et efficace.

▪ **Rémunération des Présidents de Comités**

En reconnaissance des responsabilités supplémentaires liées à la présidence d'un comité spécialisé, une rémunération complémentaire est versée aux présidents des comités. Cette rémunération supplémentaire reflète l'exigence accrue de leur rôle dans la supervision et l'orientation stratégique de l'entreprise.

▪ **Non-participation aux plans de rémunération variable (bonus, stock-options)**

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les administrateurs non exécutifs ne participent pas aux plans de rémunération variable, tels que les bonus ou les stock-options. Cette approche garantit leur impartialité dans les prises de décision et renforce leur rôle de surveillance et de gouvernance.

▪ **Révisions et ajustements périodiques**

La rémunération des administrateurs fait l'objet d'une révision périodique afin de garantir qu'elle demeure compétitive et conforme aux évolutions du marché et des attentes réglementaires. Toute modification est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration et peut être discutée lors de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires.

▪ **Validation par les actionnaires**

Conformément à la réglementation en vigueur, la politique de rémunération des administrateurs est soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle. Cela garantit une transparence totale et permet aux actionnaires de valider la politique de gouvernance en matière de rémunération.

▪ **Transparence et publication**

Les détails relatifs à la rémunération des administrateurs, y compris les montants versés et les critères d'attribution, sont publiés chaque année dans le rapport de gouvernance d'entreprise. Cette transparence reflète notre engagement envers les bonnes pratiques de gouvernance et le respect des parties prenantes.

5. Politique de Clause de Récupération (Clawback)

▪ **Introduction de la clause de récupération**

La politique de clause de récupération ('clawback') d'Atenor vise à garantir que la rémunération variable des dirigeants et des cadres est fondée sur des résultats authentiques et durables. Elle permet à l'entreprise de récupérer tout ou partie des montants versés si des erreurs, fraudes ou comportements inappropriés sont constatés après le versement de la rémunération variable.

▪ **Champ d'application de la clause**

Cette politique s'applique à la rémunération variable à court terme (bonus) ainsi qu'aux incitations à long terme (actions, stock-options, autres instruments financiers) versées aux membres du Comité Exécutif, aux cadres supérieurs et aux autres employés clés, conformément aux critères établis.

▪ **Déclenchement de la clause de récupération**

La clause de récupération peut être activée dans les situations suivantes :

- ✓ Publication de résultats financiers incorrects ou révisés à la baisse ayant conduit à un paiement excessif de la rémunération variable ;
- ✓ Comportement frauduleux, non éthique ou en violation des règles de conformité de l'entreprise ;
- ✓ Non-respect des critères de performance ou dissimulation d'informations ayant eu un impact sur la performance ;
- ✓ Décision stratégique ayant compromis les performances à long terme de l'entreprise.

▪ **Modalités de récupération**

En cas de déclenchement de la clause de récupération, l'entreprise se réserve le droit de :

- ✓ Demander le remboursement total ou partiel des bonus ou des incitations à long terme déjà versés ;
- ✓ Réduire ou annuler des paiements futurs dus au titre de la rémunération variable ou des incitations en cours d'acquisition (vesting) ;
- ✓ Appliquer ces mesures dans un délai de trois ans après le versement initial de la rémunération variable concernée.

▪ **Gouvernance et validation**

Le Comité de Rémunération et de Nomination est responsable de l'évaluation des conditions justifiant l'activation de la clause de récupération et soumet ses recommandations au Conseil d'Administration. Toute décision relative à la récupération est prise de manière impartiale et en tenant compte des circonstances spécifiques à chaque cas.

▪ **Transparence et communication**

Les décisions relatives à l'application de la clause de récupération sont prises en toute transparence et, le cas échéant, communiquées aux actionnaires dans le cadre du rapport annuel ou du rapport sur la gouvernance d'entreprise. Cette transparence renforce la confiance dans la politique de rémunération et dans la gestion des risques de l'entreprise.

▪ **Ajustements pour conformité réglementaire**

Cette politique de clause de récupération est revue régulièrement pour garantir sa conformité avec la réglementation en vigueur et les évolutions des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Toute modification significative est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration et, si nécessaire, à celle des actionnaires.

6. Transparence et Communication

▪ **Engagement envers la transparence**

Chez Atenor, nous nous engageons à une transparence totale dans la communication de notre politique de rémunération. Cette transparence est un élément clé de notre approche en matière de gouvernance d'entreprise et reflète notre volonté d'instaurer une relation de confiance avec nos actionnaires, employés et autres parties prenantes.

▪ **Communication claire et régulière**

Nous veillons à ce que la politique de rémunération soit communiquée de manière claire et accessible, tant à nos actionnaires qu'à nos employés et au grand public. Chaque année, les détails de la politique, y compris les changements ou ajustements éventuels, sont publiés dans notre rapport annuel, présenté lors de l'Assemblée Générale des actionnaires et disponible sur notre site internet. Nous nous engageons également à communiquer toute mise à jour importante dans les meilleurs délais.

▪ **Rapport annuel sur la gouvernance d'entreprise**

Conformément à la réglementation belge et aux normes de gouvernance d'entreprise, la politique de rémunération, y compris la structure des rémunérations des dirigeants et des administrateurs, fait l'objet d'un rapport détaillé. Ce rapport est inclus chaque année dans le rapport sur la gouvernance d'entreprise et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

▪ **Accessibilité des informations**

Toutes les informations concernant notre politique de rémunération, ainsi que les montants versés aux membres du Comité Exécutif et aux administrateurs, sont accessibles de manière transparente via notre rapport annuel, notre site internet, et d'autres canaux de communication. Cette accessibilité garantit que toute personne intéressée peut obtenir une vision claire et complète de nos pratiques en matière de rémunération.

▪ **Confidentialité et protection des données**

Bien que nous nous engageons à une transparence totale sur notre politique de rémunération, nous veillons également à respecter la confidentialité des informations personnelles de nos employés et dirigeants, conformément aux lois sur la protection des données. Toutes les informations divulguées sont en accord avec les exigences légales et respectent le droit à la vie privée.

7. Révision de la Politique

Chez Atenor, la politique de rémunération fait l'objet d'une revue annuelle pour garantir qu'elle reste adaptée aux objectifs stratégiques, alignée sur les pratiques du marché et conforme aux évolutions légales. Des révisions exceptionnelles peuvent être effectuées en cas de changements importants dans la réglementation ou le contexte économique.

Le Comité de Rémunération et de Nomination est responsable d'évaluer les ajustements nécessaires et de soumettre ses recommandations au conseil d'administration pour approbation. Toute modification majeure est soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

Les révisions sont communiquées de manière transparente aux parties prenantes via le rapport annuel et d'autres canaux, en conformité avec les bonnes pratiques de gouvernance et les exigences légales.