



# Politique de rémunération KBC Ancora

## **1 CHAMP D'APPLICATION**

La présente (proposition de) politique de rémunération a été établie conformément au Code des sociétés et des associations et au Code de gouvernance d'entreprise 2020. Elle expose les principes que KBC Ancora SA (ci-après dénommée « **KBC Ancora** » ou « la **Société** ») applique pour la rémunération de son administrateur statutaire Almancora Société de gestion SA (ci-après dénommée « **Almancora Société de gestion** » ou l' « **administrateur statutaire** ») et des membres de son comité de gestion journalière (le « **Comité de gestion journalière** »).

La présente politique de rémunération a été établie et approuvée afin d'être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 octobre 2020.

À chaque modification substantielle et au moins tous les quatre ans, la politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale de la Société.

## **2 VISION DE KBC ANCORA RELATIVE À LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

La politique de rémunération relative aux organes d'administration de la Société vise à promouvoir une création de valeur durable dans le chef de la Société, compte tenu de la spécificité de la structure de la Société et de sa finalité, qui vise essentiellement à conserver et à gérer sa participation dans la société anonyme KBC Groupe, compte tenu de la poursuite, au sein de KBC Groupe, des anciennes activités bancaires du groupe CERA, ou de toute société et/ou groupe de sociétés qui en constitue(nt) le prolongement, afin de réaliser et de maintenir l'ancrage de KBC Groupe en collaboration avec la société coopérative Cera.

Dans le cadre de la fixation de l'enveloppe de rémunération, une importance capitale a été accordée aux principes suivants : équité interne, compétitivité externe, équilibre de l'enveloppe complète, transparence et simplicité. La conformité de l'enveloppe au marché fait l'objet d'une vérification périodique à l'aide de méthodologies développées par des experts externes.

Comme KBC Ancora n'a pas d'employés, il n'a pas été tenu compte des conditions de salaire et d'emploi des employés pour déterminer cette politique de rémunération.

## **3 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RELATIVE À L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

### **3.1 COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION**

#### **3.1.1 RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

Conformément à l'article 17 des statuts, l'administrateur statutaire ne perçoit aucune rémunération pour l'exercice de son mandat.

Il perçoit toutefois le remboursement des frais normaux qu'il encourt dans le cadre de l'exercice de son mandat. Ces frais incluent les frais de fonctionnement propres à l'administrateur statutaire afin de lui permettre d'accomplir sa mission, comme les frais de rémunération de

ses administrateurs. L'administrateur statutaire ne réalise donc aucun bénéfice, étant donné que ces frais sont imputés au prix coûtant.

### **3.1.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

Comme KBC Ancora est gérée par un administrateur statutaire, les dispositions législatives relatives à la politique de rémunération et les dispositions pertinentes du Code belge de gouvernance d'entreprise s'appliquent en toute transparence au niveau du Conseil d'administration d'Almancora Société de gestion.

La présente politique de rémunération précise la rémunération des membres du Conseil d'administration de l'administrateur statutaire (le « **Conseil d'administration** »).

Tant qu'Almancora Société de gestion exerce le mandat d'administrateur statutaire de KBC Ancora, son Conseil d'administration doit compter au moins neuf membres et être composé comme suit : au moins deux administrateurs A, au moins quatre administrateurs B et au moins trois administrateurs C.

- les administrateurs A sont des administrateurs exécutifs.
- les administrateurs B sont des administrateurs non exécutifs, membres des organes de concertation au sein de Cera Ancora et pour autant que cette dernière ne s'oppose pas à leur candidature. Ces administrateurs personnifient le lien institutionnel entre KBC Ancora et Cera, tel qu'il est également repris dans la description de la finalité de KBC Ancora.
- les administrateurs C sont des administrateurs indépendants non exécutifs.

L'administrateur statutaire a en outre institué un comité de gestion journalière composé des administrateurs A.

#### **Les administrateurs A**

Les administrateurs A exercent leur mandat au sein d'Almancora Société de gestion à titre gratuit.

Ils sont rémunérés pour leur mission de membre du Comité de gestion journalière de la Société (voir point 4.)

#### **Les administrateurs B et C**

La rémunération des administrateurs B et C tient compte de leur rôle d'administrateur non exécutif et de leurs rôles spécifiques en tant que président du Conseil d'administration, président ou membre d'un comité, ainsi que des responsabilités et de l'engagement de temps qui en découlent.

Ils perçoivent une rémunération annuelle fixe et un jeton de présence par réunion du Conseil d'administration à laquelle ils assistent. La rémunération des administrateurs B tient également

compte de l'indemnité qu'ils reçoivent pour le mandat qu'ils assument au Conseil d'administration de Cera Société de gestion SA.

Compte tenu du temps important qu'il consacre à KBC Ancora, le président du Conseil d'administration bénéficie d'un régime de rémunération différent. Il/elle reçoit une indemnité fixe supérieure, mais pas de jetons de présence.

En outre, les administrateurs B ou C qui font partie du Comité audit reçoivent un jeton de présence par réunion du Comité audit à laquelle ils assistent. Le président du Comité audit reçoit une indemnité fixe.

Les membres du Comité nominations et du Comité rémunérations ne perçoivent pas de jetons de présence, mais uniquement le remboursement de leurs frais de déplacement.

Les administrateurs B et C sont indemnisés pour les dépenses et frais normaux et justifiés qu'ils peuvent faire valoir dans le cadre de l'exercice de leur mission.

Les administrateurs B et C ne perçoivent aucune rémunération sous la forme d'actions de la Société. Comme KBC Ancora est un monoholding, le résultat de la Société est en effet déterminé dans une très large mesure par les résultats de KBC Groupe. En outre, la finalité de KBC Ancora, à savoir l'ancrage de KBC Groupe, présuppose en soi une vision à très long terme. Eu égard à ce qui précède, l'administrateur statutaire estime que la rémunération partielle en actions de la Société des administrateurs B et C n'offre pas une plus-value suffisante.<sup>1</sup>

### **Rémunération des membres du comité de gestion journalière**

Les membres du comité de gestion journalière d'Almancora Société de gestion exercent leur mandat à titre gratuit.

## **3.2 CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DU RÉGIME DE L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

Almancora Société de gestion a été nommée administrateur statutaire de la Société à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 janvier 2001, pour toute la durée de la Société.

Les principales caractéristiques relatives à la cessation du mandat de l'administrateur statutaire sont reprises aux articles 13 et suivants des statuts de la Société.

Les administrateurs d'Almancora Société de gestion ont le statut d'indépendant et sont nommés par l'Assemblée Générale d'Almancora Société de gestion pour une durée maximale de 4 ans.

---

<sup>1</sup> Dérogation à la disposition 7.6 du Code de gouvernance d'entreprise, qui recommande d'attribuer une partie de la rémunération des administrateurs non exécutifs sous la forme d'actions de la société.

## 4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION RELATIVE AU COMITÉ DE GESTION JOURNALIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

### 4.1 COMITÉ DE GESTION JOURNALIÈRE AU NIVEAU DE LA SOCIÉTÉ

La gestion journalière de KBC Ancora est assurée par le Comité de gestion journalière, un organe collégial composé de deux ou plusieurs administrateurs exécutifs de l'administrateur statutaire (les administrateurs A).

### 4.2 COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

L'enveloppe de rémunération des membres du Comité de gestion journalière est fixée contractuellement en concertation avec Cera SC. Les membres du Comité de gestion journalière sont rémunérés par Cera SC. Hormis la rémunération variable perçue par le président du Comité de gestion journalière et qui est entièrement prise en charge par Cera SC, leur rémunération est imputée à hauteur de 20% à KBC Ancora dans le cadre de l'accord de partage des coûts entre Cera SC et KBC Ancora.

La rémunération des membres du Comité de gestion journalière, que KBC Ancora prend à sa charge à hauteur de 20%, se compose des éléments suivants :

- une rémunération fixe conforme au marché ;
- l'utilisation d'une voiture de société ou un remboursement équivalent des frais de déplacement ; et
- un package d'assurances conforme au marché comportant, entre autres, une assurance retraite ou de survie complémentaire, une assurance hospitalisation et une assurance assistance.

Le montant de la rémunération fixe est fixé sur la base des responsabilités et des compétences individuelles des membres du Comité de gestion journalière. À cet égard, il est tenu compte des rémunérations versées pour des fonctions comparables sur le marché.

Les primes de pension prennent la forme de primes d'une pension de vieillesse ou de survie complémentaire avec primes fixes.

Les membres du Comité de gestion journalière ne reçoivent pas de rémunération variable. La finalité de KBC Ancora, à savoir l'ancrage de KBC Groupe, suppose en effet une vision à très long terme. Sur cette base, il est donc moins judicieux de formuler des critères de performances dont l'évaluation devrait de toute façon avoir lieu à assez court terme. De plus, une rémunération variable basée uniquement sur des critères de performances individuels du membre du Comité de gestion journalière de KBC Ancora concerné serait d'un montant limité par rapport à la rémunération fixe. Compte tenu de la part modeste de KBC Ancora dans la rémunération fixe (20%), les avantages d'une rémunération variable limitée ne contrebalanceraient pas la complexité administrative qui en découle, car elle n'alignerait que

dans une mesure très faible l'intérêt financier personnel des membres du Comité de gestion journalière et l'intérêt de KBC Ancora.<sup>2</sup>

Les membres du Comité de gestion journalière ne perçoivent aucune rémunération sous la forme d'actions de la Société. Comme KBC Ancora est un monoholding, le résultat de la Société est en effet déterminé dans une très large mesure par les résultats de KBC Groupe. En outre, la finalité de KBC Ancora, à savoir l'ancrage de KBC Groupe, présuppose en soi une vision à très long terme. Eu égard à ce qui précède, la Société estime qu'imposer la détention d'actions de la Société aux membres du Comité de gestion journalière n'offre pas une plus-value suffisante.<sup>3</sup>

Pour les mêmes raisons, le Conseil d'administration ne fixe pas non plus de seuil minimal d'actions à détenir par les membres du Comité de gestion journalière.

Les membres du Comité de gestion journalière ne reçoivent pas non plus d'options sur actions.

#### **4.3 CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DES RÉGIMES DES MEMBRES DU COMITÉ DE GESTION JOURNALIÈRE**

Les dispositions et conditions d'emploi des membres du Comité de gestion journalière font l'objet de contrats individuels de prestation de services à titre indépendant conclues entre Cera SC et les personnes concernées.

Le contrat avec Franky Depickere a une durée indéterminée, a pris cours le 1<sup>er</sup> septembre 2006 et prévoit une indemnité de départ de 24 mois de rémunération fixe.

Le contrat avec Katelijn Callewaert a une durée indéterminée, a pris effet le 3 août 2016 et prévoit une indemnité de départ de 12 mois de rémunération fixe.

La Société est tenue, le cas échéant, de contribuer au respect de cet engagement contractuel.

## **5 PROCESSUS DÉCISIONNEL**

### **5.1 PROCESSUS DÉCISIONNEL POUR L'ÉTABLISSEMENT DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

Le Conseil d'administration d'Almancora Société de gestion a institué un Comité rémunérations qui formule des propositions au Conseil d'administration en matière de politique de rémunération (cf. article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations).

---

<sup>2</sup> Dérégation aux dispositions 7.7 et 7.8 du Code de gouvernance d'entreprise, qui recommandent de lier une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif à ses performances individuelles et à celles de la société.

<sup>3</sup> Dérégation à la disposition 7.9 du Code de gouvernance d'entreprise, qui recommande de fixer un seuil minimal d'actions de la société qui doivent être détenues par les membres du management exécutif.

Le Conseil d'administration peut, de sa propre initiative ou sur proposition du Comité de gestion journalière, charger le Comité rémunérations d'examiner d'éventuelles modifications de la politique de rémunération et de formuler un avis au Conseil d'administration.

La politique de rémunération proposée est soumise, après approbation par le Conseil d'administration, à l'Assemblée Générale de KBC Ancora.

La présente politique de rémunération a été établie afin d'être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 octobre 2020.

## **5.2 PROCESSUS DÉCISIONNEL POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNERATION DE L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

Conformément à l'article 17 des statuts, l'administrateur statutaire ne perçoit aucune rémunération pour l'exercice de son mandat. Il perçoit toutefois le remboursement des frais normaux qu'il encourt dans le cadre de l'exercice de son mandat.

KBC Ancora a fixé pour la dernière fois le 17 décembre 2010 à 200.000 euros le plafond des frais réels qu'Almancora Société de gestion peut imputer dans le cadre de l'exercice de son mandat. Ce montant fait l'objet d'une indexation annuelle sur la base de l'indice des prix à la consommation en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2011.

## **5.3 PROCESSUS DÉCISIONNEL POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNERATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION AU SEIN DE L'ADMINISTRATEUR STATUTAIRE**

Le Comité rémunérations d'Almancora Société de gestion est également compétent au niveau de l'administrateur statutaire pour formuler des propositions sur la rémunération individuelle des administrateurs non exécutifs (les administrateurs B et C). Les membres du comité de gestion journalière (les administrateurs A) exercent leur mandat au sein d'Almancora Société de gestion à titre gratuit, conformément à la politique de rémunération approuvée.

Les présentes propositions du Comité rémunérations sont soumises, après approbation par le Conseil d'administration, à l'Assemblée générale de l'administrateur statutaire.

Toute décision relative à la rémunération des membres du Conseil d'administration relève de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale de l'administrateur statutaire, qui détermine cette rémunération en tenant compte de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale de la Société. Le cas échéant, la procédure légale en matière de conflits d'intérêts sera respectée au sein des actionnaires de l'administrateur statutaire.

## **5.4 PROCESSUS DÉCISIONNEL POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNERATION DU COMITÉ DE GESTION JOURNALIÈRE**

La gestion journalière de KBC Ancora est assurée par le Comité de gestion journalière, un organe collégial composé de deux ou plusieurs administrateurs exécutifs de l'administrateur statutaire (les administrateurs A).

L'enveloppe de rémunération des membres du Comité de gestion journalière est fixée contractuellement en concertation avec Cera SC. Les membres du Comité de gestion journalière sont rémunérés par Cera SC. Hormis la rémunération variable perçue par le président du Comité de gestion journalière et qui est entièrement prise en charge par Cera SC, leur rémunération est imputée à hauteur de 20% à KBC Ancora dans le cadre de l'accord de partage des coûts entre Cera SC et KBC Ancora.

Toute décision relative à la rémunération des membres du Comité de gestion journalière de KBC Ancora requiert l'accord de l'organe d'administration de Cera ainsi que du Conseil d'administration de l'administrateur statutaire de KBC Ancora, si cette rémunération est en partie prise en charge par KBC Ancora.

Les présentes décisions du Conseil d'administration d'Almancora Société de gestion sont prises sur avis de son Comité rémunérations, qui formule des propositions au Conseil d'administration en matière de rémunération individuelle des membres du Comité de gestion journalière conformément à la politique de rémunération approuvée. Chaque fois que cela est nécessaire ou opportun, des réunions communes du Comité rémunérations d'Almancora Société de gestion et du Comité rémunérations de Cera Société de gestion sont organisées.

La procédure légale en matière de conflits d'intérêts est appliquée au niveau du Conseil d'administration, s'il y a lieu.

## **6 APERÇU DES PRINCIPAUX CHANGEMENTS APPORTÉS À LA DERNIÈRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPROUVÉE**

La politique de rémunération (proposée) vise principalement à adapter la politique de rémunération précédente de la Société, qui faisait partie intégrante du rapport de rémunération et qui a été approuvée chaque année par l'Assemblée Générale Ordinaire, aux nouvelles exigences de l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations.