



RÉMUNÉRATION VARIABLE DU MANAGEMENT EXECUTIF

I. Introduction

a) Le cadre légal

L'article 520ter alinéa 2 du Code des sociétés prévoit ce qui suit :

« Sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse par l'assemblée générale des actionnaires, un quart au moins de la rémunération variable d'un administrateur exécutif dans une société dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4 [du Code des sociétés] (*les sociétés cotées*) doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins deux ans, et un autre quart au moins doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans ».

Il résulte donc notamment de cette disposition qu'en principe, la partie de la rémunération variable basée sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'un an, doit être inférieure à 50% de la rémunération variable.

Pour les sociétés concernées, l'article 525, alinéa 4, du Code des sociétés rend l'article 520ter *mutatis mutandis* applicable « à la personne à laquelle la gestion journalière a été confiée, seule ou conjointement, et aux autres dirigeants visés à l'article 96, § 3, dernier alinéa » du Code des sociétés.

Enfin, l'article 520ter, alinéa 3 du Code des Sociétés précise que l'obligation établie par l'article 520ter, alinéa 2, ne s'applique pas si la rémunération variable ne dépasse pas un quart de la rémunération annuelle. On entend par rémunération annuelle l'ensemble des éléments de rémunération visés à l'article 96, §3, 6° et 7° du Code des sociétés :

- la rémunération de base ;
- la rémunération variable : toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation ;
- pension : les montants versés pendant l'exercice social concerné ou les coûts relatifs aux services fournis, en fonction du type de plan de pension;
- les autres composantes de la rémunération telles que les coûts ou la valeur d'assurances et d'autres avantages en nature

b) Le plan de rémunération variable : observations liminaires

Le Management Exécutif comprend la Direction Générale - composée de l'Administrateur délégué et du Directeur Général – et le Comité Exécutif.

Le rapport entre la rémunération variable du Management Exécutif de Spadel et la rémunération annuelle est de l'ordre de 30% et dépasse donc le seuil de 25% fixé par l'article 520ter, alinéa 3 du Code des Sociétés. La rémunération variable du Management Exécutif est donc visée par l'obligation établie par l'article 520ter, alinéa 2 du Code des sociétés.

Le plan actuel de rémunération variable des membres du Management Exécutif tel qu'applicable à partir de 2010 prévoit que 60% et 66,7% de la rémunération variable des membres du Comité

Exécutif et des membres de la Direction Générale sont respectivement basés sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur un an, et que les soldes de respectivement 40% pour les membres du Comité Exécutif et 33,3% pour les membres de la Direction Générale sont basés sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période de trois ans.

Ce plan est décrit plus amplement au point II ci-dessous.

II. Le plan de rémunération variable

a) Généralités

La rémunération variable représente un potentiel annuel total brut, par rapport à la rémunération de base¹ de :

- 75% pour les membres de la Direction Générale
- 50% pour les membres du Comité Exécutif.

La rémunération variable comprend une partie – décrite au point b) ci-dessous – basée sur des critères de prestation prédéterminés et mesurables sur un an (Bonus Annuel) et une partie – décrite au point c) ci-dessous – basée sur des critères de prestation prédéterminés et mesurables sur trois ans (LTI).

Le Bonus Annuel représente un potentiel annuel brut total, par rapport à la rémunération de base de :

- 50% pour les membres de la Direction Générale
- 30% pour les membres du Comité Exécutif.

Le LTI (*long term incentive*) représente un potentiel annuel brut total par rapport à la rémunération de base de :

- 25% pour les membres de la Direction Générale
- 20% pour les membres du Comité Exécutif.

Le potentiel annuel brut total correspond au montant brut que l'intéressé promèriterait si le Groupe et lui-même ont réalisé tous leurs objectifs à 100%.

b) Le Bonus Annuel

Le système de Bonus Annuel a été développé pour l'ensemble des cadres des sociétés du Groupe Spadel.

Le Bonus Annuel des membres du Management Exécutif est basé sur les critères de prestation suivants afférents à l'année pour laquelle le Bonus Annuel est attribué :

- pour les membres de la Direction Générale le Bonus Annuel est lié au résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel.

¹ La rémunération de base est pour les membres de la DG la rémunération entérinée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nominations et Rémunération et pour les membres du Comité Exécutif la rémunération mensuelle brute de décembre de l'année pour laquelle le bonus est attribué x 13,92.

- pour les membres du Comité Exécutif, les critères de prestation pris en considération diffèrent selon que le membre du Comité Exécutif soient investi d'une fonction « marché », d'une fonction « opérations » ou d'une fonction « support ».

(i) pour les fonctions « marché » et « opérations » les critères de l'éventuelle attribution du Bonus Annuel sont :

- le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel,
- la marge contributive (MC2) pour les responsables « marché » (i.e. Ventes Benelux, Marketing & Innovation, Business Development) ou les coûts gérés usine pour le responsable « opérations »
- et
- la performance individuelle (plan d'objectifs personnels).

La pondération de ces trois critères est de respectivement de 40%, 30% et 30%.

(ii) pour les fonctions « support » (i.e. Ressources Humaines et Finances) les critères de l'éventuelle attribution du Bonus Annuel sont :

- le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel,
- la performance individuelle (plan d'objectifs personnels).

La pondération de ces deux critères est de respectivement de 70% et 30%.

(iii) Critère supplémentaire à partir de 2012

A partir de 2012, un critère supplémentaire sera pris en considération pour l'attribution du Bonus Annuel aux membres du Comité Exécutif afin d'évaluer le « fonctionnement en mode projet » en cas de participation à un ou plusieurs projet(s) clôturé(s) pendant l'année. Dans ce cas, la prestation des membres du Comité Exécutif dans le cadre de ces projets fera l'objet d'une évaluation individuelle qui viendra influencer une partie de 10% du Bonus Annuel potentiel prise sur la partie afférente au résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel (qui aura donc une pondération de 10% moindre).

(iv) règles communes pour l'appréciation de la réalisation des objectifs.

Les objectifs annuels relatifs aux critères de prestation financiers sont arrêtés par le Conseil d'Administration

Les objectifs de performance individuelle (plan d'objectifs personnel) des membres du Comité Exécutif sont arrêtés, en début d'année, par la Direction Générale,

En deçà du résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel minimum décrété par le Conseil d'Administration, le Bonus Annuel n'est attribué que sur la partie liée au résultat individuel.

En outre une évaluation « inacceptable » pour le plan d'objectifs personnel ne donnera lieu à aucun bonus pour l'année concernée.

Chaque critère de prestation financier est affecté d'un facteur de multiplication sur une échelle de huit valeurs (de 0 à 2) en fonction du degré de réalisation de la prestation par rapport à l'objectif fixé (si 100% de l'objectif est atteint le facteur de multiplication est égal à 1).

Les critères liés à la performance individuelle et la participation à des groupes de projets (à partir de 2012) sont, chacun, affectés d'un facteur de multiplication sur une échelle de six valeurs à savoir la cote obtenue lors de l'évaluation de la réalisation des d'objectifs personnels ou des diverses participations aux projets.

Le Bonus Annuel brut attribué pour l'année concernée est la résultante de la multiplication de chaque part de Bonus Annuel brut potentiel par le facteur multiplicateur défini ci-dessus. Chaque partie ainsi influencée étant additionnée et donnant un montant total brut appelé **Bonus Annuel Effectif**.

c) LTI

Le LTI est un système de plans d'intéressement à trois ans successifs.

Le premier plan d'intéressement d'application à partir de 2010, s'étale sur les années 2010, 2011 et 2012.

Le LTI potentiel représente :

- pour la Direction Générale : 25% de la rémunération de base
- pour les membres du Comité Exécutif : 20% de la rémunération de base

Les critères de l'éventuelle attribution du LTI à chacun des membres de la Direction Générale et du Comité Exécutif sont les suivants :

- d'une part le taux d'évolution annuel moyen de la Net Sales Value (« taux actuariel ») pour le cycle de trois, sur base du budget en excluant la croissance inorganique (provenant, par exemple, d'acquisitions)
- et d'autre part, la moyenne des ROCE de chaque année du cycle de trois ans, sur base du budget.

La pondération de ces deux critères est de 50% chacun et chacun d'eux étant affecté d'un facteur multiplicateur sur une échelle de 5 valeurs (de 0 à 1,75), selon le degré d'atteinte des objectifs (si 100% de l'objectif est atteint le facteur de multiplication est égal à 1). ;

Les objectifs sont fixés par le Conseil d'Administration de la société.

L'attribution effective du LTI est conditionnée par l'atteinte d'un seuil minimum.

III. Payement

Un acompte sur la rémunération variable est payé en janvier de l'année qui suit la période d'un an (Bonus Annuel) ou de trois ans (LTI) à laquelle elle se rapporte sur la base des résultats estimés de l'exercice. Le solde est payé en avril qui suit la période d'un an (Bonus Annuel) ou de trois ans (LTI) à laquelle elle se rapporte après un nouveau calcul sur la base des comptes annuels arrêtés par le Conseil d'Administration.

Le LTI sera payable pour la première fois en 2013 (plan 2010-2012).

Bruxelles, le 23 septembre 2011