



## Politique de rémunération d'UCB 2025



Inspired by patients.  
Driven by science.

# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION D'UCB 2025

En application de l'article 7:89/1 du Code belge des sociétés et des associations (le «CBSA») et de l'édition 2020 du Code belge de gouvernance d'entreprise (le «Code 2020»), UCB SA/NV, une société belge cotée en bourse, a établi une politique de rémunération (la «Politique de rémunération 2025») qui décrit la philosophie de rémunération et les politiques connexes applicables à la rémunération des membres du Comité exécutif et des Administrateurs non exécutifs d'UCB.

La Politique de rémunération 2025 est supervisée par notre Comité de gouvernance, de nomination et de rémunération («GNCC») et le Conseil d'administration d'UCB (le «Conseil»), dont les rôles et les responsabilités sont décrits dans la Charte de gouvernance d'entreprise adoptée par notre Conseil d'administration. La Politique de rémunération 2025, qui s'appuie sur la politique précédente de 2024, décrit le raisonnement d'UCB sur la manière dont nous avons développé nos politiques et pratiques de rémunération en fonction de notre stratégie, tout en tenant compte des pratiques pertinentes du marché, des retours et commentaires des principales parties prenantes et des exigences du cadre de Gouvernance d'entreprise.

Le 27 février 2025, le Conseil d'administration a approuvé la Politique de rémunération 2025, sur recommandations du GNCC. Sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale des Actionnaires du 24 avril 2025, elle s'appliquera à l'exercice commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Elle sera consultable sur le site Internet d'UCB aussi longtemps qu'elle sera en vigueur. La Politique de rémunération 2025 doit s'appliquer pendant quatre ans, sauf si le GNCC sollicite une approbation de modifications importantes de cette politique à une date antérieure, s'il y a lieu.

Chez UCB, nous collaborons en permanence et de manière proactive avec nos parties prenantes afin de comprendre comment nous pouvons améliorer notre impact et notre contribution positive, y compris dans nos pratiques et politiques de rémunération. De même, si un pourcentage significatif des votes devait s'exprimer contre la politique de rémunération, UCB nouerait le dialogue avec les parties prenantes pour comprendre leurs préoccupations et envisagerait des adaptations.

La présente Politique est publiée sur le [site Web d'UCB](#).

## INTRODUCTION ET RÉSUMÉ DES PRINCIPALES MODIFICATIONS

### Objectifs et principes

L'ambition d'UCB est de transformer la vie des personnes atteintes d'une maladie grave, en leur permettant de vivre en étant le moins possible confrontées aux défis et aux incertitudes liés à la maladie. Cet engagement se concrétise dans nos activités dans les secteurs de la neurologie, de l'immunologie et dans d'autres domaines où notre expertise, notre innovation et notre ambition répondent à des besoins non satisfaits. Nous sommes déterminés à favoriser une croissance



durable qui nous permette d'avoir une incidence positive sur la société, tout en réduisant notre impact sur la planète.

Notre système de rémunération est conçu pour attirer, développer, engager et retenir des personnes talentueuses capables de nous aider à réaliser notre ambition. Notre priorité est de refléter, dans nos rémunérations, le fondement culturel solide partagé par tous nos collaborateurs, afin de contribuer à créer de la valeur pour nos parties prenantes conformément à notre stratégie.

Nos principes de rémunération, qui s'inspirent de notre stratégie, s'appliquent à l'ensemble d'UCB, au CEO et aux membres du Comité exécutif ainsi qu'à tous nos collaborateurs. Ainsi, nos pratiques et programmes de rémunération suivent les mêmes principes et structures pour tous nos collègues, avec une cohérence systématique, dans la mesure du possible. Dans la présente Politique, nous soulignons également la manière dont les différents éléments de la rémunération des dirigeants sont alignés sur les pratiques de rémunération de notre effectif au sens large.

## **Contexte économique**

UCB a connu une transformation significative, tant sur le plan de son rayonnement mondial que de ses performances. Le Groupe UCB s'est ainsi placé en position de croissance pour les dix prochaines années, devenant un leader mondial en immunologie et neurologie. UCB enregistre une croissance rapide et importante, qui se distingue dans le même temps par une complexité croissante, depuis l'adoption de la précédente Politique de rémunération, en 2024, portée par le succès de la phase de lancement jusqu'à présent.

Nos rôles sont de plus en plus complexes et requièrent, à ce titre, un Conseil d'administration et une équipe de direction dotés d'une solide expérience internationale, notamment aux États-Unis. La présente Politique de rémunération a été conçue pour pérenniser notre compétitivité par rapport aux entreprises de premier plan. C'est ce qui nous permettra d'attirer et de retenir les meilleurs talents mondiaux tout en créant de la valeur à long terme pour nos parties prenantes à l'échelle mondiale.

Pour qu'UCB puisse maintenir une proposition de valeur convaincante, il est essentiel que notre rémunération reste compétitive sur le marché mondial afin d'éliminer tous les obstacles à l'attraction et à la rétention de talents aux capacités de leadership adéquates.

## **Sélection du Groupe de référence mondial**

Alors qu'UCB poursuit sa transformation, ses besoins en talents évoluent. Nous devons mieux aligner les performances commerciales et la rémunération d'UCB sur celles d'entreprises comparables à l'international. Par conséquent, pour les besoins de la présente Politique, le GNCC et le Conseil d'administration d'UCB ont défini un nouveau groupe de référence. Non plus uniquement européen, il s'agit à présent d'un groupe mondial (ci-après le «Groupe de référence mondial») qui rassemble des sociétés proches d'UCB sur divers aspects. L'approche, la méthodologie et les critères de définition du groupe de référence mondial sont expliqués et résumés ci-après:



## NOTRE APPROCHE

Accompagnés d'un consultant externe, nous avons défini un nouveau groupe de référence, à la suite d'une évaluation par rapport à des critères modifiés, énoncés ci-après:

- **Alignement géographique:** sociétés dont le siège social se trouve dans nos zones géographiques clés, à la fois des entreprises européennes d'envergure mondiale ET des entreprises américaines
- **Pertinence en matière de talents:** sociétés présentant les flux de talents les plus élevés en provenance et à destination d'UCB
- **Pertinence pour l'industrie:** produits (bio)pharmaceutiques et biotechnologie – correspondant aux intérêts scientifiques et commerciaux d'UCB
- **Innovation avant tout:** sociétés qui privilégient la R&D (comme en témoignent les dépenses de R&D, la réputation en matière d'innovation et les ratios capitalisation boursière/chiffre d'affaires)
- **Taille et complexité:** sociétés de tailles variables ayant des activités similaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur, établies ou à croissance rapide



## NOTRE NOUVEAU GROUPE DE RÉFÉRENCE

Nous avons ainsi constitué **un groupe de référence mondial dans le domaine biopharmaceutique** (par opposition à un groupe purement européen aujourd'hui) qui:

- est globalement plus **pertinent**
- comprend environ **40 % d'entreprises de référence ayant leur siège aux États-Unis**: les États-Unis sont le plus grand marché unique d'UCB, représentant **> 50 % de notre chiffre d'affaires** et croissance future
- reflète mieux le profil unique d'UCB, qui comprend **des entreprises dynamiques à croissance rapide** ainsi que des **sociétés biopharmaceutiques établies**
- permet une analyse comparative claire, car la taille actuelle et prévue d'UCB est **proche de la médiane en termes de chiffre d'affaires et de capitalisation boursière** de ce nouveau groupe

La rémunération des **membres du Comité exécutif et celle des membres du Conseil** s'appuieront sur les pratiques de rémunération de ce nouveau groupe de référence.

Le Groupe de référence mondial pourra évoluer en phase avec les changements dans l'industrie, c'est pourquoi UCB communiquera sa composition dans le rapport annuel sur la rémunération ou par d'autres canaux appropriés.

Tant pour les Administrateurs non exécutifs que pour les membres du Comité exécutif, UCB vise au moins le 25<sup>e</sup> percentile du Groupe de référence mondial.

- Pour les Administrateurs non exécutifs, le BEL20 est également considéré comme une référence secondaire.
- Pour les membres du Comité exécutif, afin de déterminer un positionnement adapté au regard des références du marché, le GNCC évaluera l'impact avéré du dirigeant dans l'exercice d'une fonction mondiale, en tenant compte de ses accomplissements, de la richesse de son parcours et de son potentiel pour occuper des postes similaires dans des entreprises concurrentes. Parmi les autres facteurs pris en compte, citons la reconnaissance interne et externe du leadership, le sens de la stratégie, la vision d'avenir et la préparation associée, ainsi que tout facteur de différenciation unique sur le marché.



À partir de 2025, UCB envisage de s'appuyer principalement sur son nouveau groupe de référence mondial pour éclairer la politique et les niveaux de rémunération. Ce groupe de référence permet d'appréhender le marché mondial pertinent dans lequel UCB opère, compte tenu du caractère international de nos Administrateurs non exécutifs ainsi que de notre Comité exécutif, et de l'importance des marchés américain et européen pour UCB.

## Évolution de la Politique en 2025

En comparaison de la version précédente (datant de 2024), notre Politique de rémunération continue d'évoluer comme suit:

Élément de la politique	Politique 2024	Modifications dans la Politique 2025	Justification du changement
<b>Administrateurs non exécutifs</b>			
<b>Indemnités de présence au Conseil</b>	Existence d'indemnités de présence aux réunions du Conseil d'administration	Suppression des indemnités de présence	La suppression des indemnités de présence au Conseil d'administration permet d'adopter une approche simplifiée qui tient compte des responsabilités et des contributions tout au long de l'année plutôt que de la seule présence aux réunions.  Cette approche s'aligne sur les pratiques du marché mondial et européen.
<b>Rémunération en actions</b>	Absence de rémunération en actions et d'exigence de détention d'actions pour les Administrateurs non exécutifs	Mise en place d'une directive incitant les Administrateurs non exécutifs à acquérir des actions UCB pour un montant équivalant à 1/3 de leur rémunération annuelle fixe (après impôts) au cours de chacune des 3 premières années suivant leur nomination. Une fois ce niveau de détention atteint, les actions sont conservées pendant au moins un an après la fin du mandat.	Le but est d'aligner davantage les intérêts des Administrateurs non exécutifs sur les intérêts des actionnaires dans l'esprit du Code belge de gouvernance d'entreprise.
<b>Membres du Comité exécutif</b>			
<b>Indemnités</b>	Les indemnités de présence au Conseil des Administrateurs exécutifs s'ajoutent à la rémunération perçue en leur qualité de dirigeant. À l'heure actuelle, le DG est le seul Administrateur exécutif, de sorte que cette règle ne s'applique qu'au CEO.	Suppression des indemnités de présence attachées à la fonction d'Administrateur exécutif.	Alignement sur les pratiques du marché mondial.  (Chez UCB, seul le CEO est Administrateur exécutif.)



<b>Bonus annuel</b>	<p>CEO: le bonus annuel cible représente 90 % du salaire de base</p> <p>Autres membres du Comité exécutif: le bonus annuel cible représente 65 % du salaire de base</p>	<p>CEO: augmentation du bonus annuel cible, qui est désormais fixé à 100 % du salaire de base</p> <p>Autres membres du Comité exécutif: maintien des niveaux cibles</p>	<p>Assurer un positionnement concurrentiel adéquat de la rémunération totale par rapport au Groupe de référence mondial.</p>
	<p>CEO et autres membres du Comité exécutif: le calcul du bonus annuel est basé sur un double multiplicateur: Objectifs de l'entreprise entre 0 et 150 % x Objectifs individuels entre 0 et 175 %.</p> <p>Le bonus annuel total est plafonné à 175 % des objectifs respectifs</p>	<p>CEO et autres membres du Comité exécutif:</p> <p>Réduction du plafond des objectifs individuels à 150 %.</p> <p>Le bonus annuel total reste plafonné à 175 % des objectifs respectifs</p>	<p>Équilibrer le poids entre les objectifs individuels et les objectifs d'entreprise – après prise en compte des retours et commentaires de nos actionnaires lors des consultations.</p>
<b>Rémunération variable à long terme (LTI)</b>	<p>CEO: le LTI cible représente 140 % du salaire de base avec un multiplicateur potentiel supplémentaire de 150 % (maximum 210 % du salaire de base)</p> <p>Autres membres du Comité exécutif: le LTI cible représente 80 % du salaire de base avec un multiplicateur potentiel supplémentaire de 150 % (maximum 120 % du salaire de base)</p>	<p>CEO: augmentation du LTI cible jusqu'à 370 % du salaire de base. Suppression de la fonction multiplicateur</p> <p>Autres membres du Comité exécutif: augmentation du LTI cible à un niveau compris entre 90 % et 300 % du salaire de base, en fonction du rôle et du profil. Suppression de la fonction multiplicateur</p>	<p>UCB est devenue une entreprise de plus en plus mondiale et complexe. Aussi, le Groupe a un besoin croissant de talents de haut niveau à l'échelle internationale. Afin d'assurer un positionnement concurrentiel adéquat de la rémunération totale par rapport au Groupe de référence mondial, UCB entend augmenter les niveaux cibles de LTI.</p> <p>L'augmentation des niveaux de LTI assurera un meilleur alignement entre les dirigeants et la création de valeur durable pour les actionnaires. Il s'agit d'un élément clé de la stratégie de croissance d'UCB pour les années à venir.</p> <p>Pour les membres du Comité exécutif (à l'exception du CEO), les objectifs du LTI seront différenciés en fonction des taux du marché pour le rôle. Cela permettra à UCB de garder la flexibilité nécessaire pour définir les niveaux de LTI en tenant compte du rôle, du niveau d'expérience et de l'impact durable de la personne concernée.</p> <p>La fonction multiplicatrice a été supprimée du calcul pour simplifier l'approche.</p>
	<p>CEO et autres membres du Comité exécutif: L'allocation LTI est de 70 % en actions gratuites avec conditions de</p>	<p>CEO et autres membres du Comité exécutif: augmentation de la pondération des actions</p>	<p>Ce changement vise à mieux aligner UCB sur les pratiques courantes en matière de conception des LTI au sein de son groupe de référence mondial,</p>



	performance et de 30 % en options sur actions (ou «stock appreciation rights», s'ils s'appliquent dans le pays où est signé le contrat).	gratuites avec conditions de performance dans les différentes composantes du LTI, c'est-à-dire allocation LTI de 80 % en actions gratuites avec conditions de performance et de 20 % en options sur actions (ou «stock appreciation rights», s'ils s'appliquent dans le pays où est signé le contrat).	tout en intégrant les perspectives de ses actionnaires sur l'équilibre optimal entre les différents plans.  Les retours et commentaires recueillis lors des consultations auprès des actionnaires ont souligné l'importance d'allouer une part importante du LTI à un plan basé sur des conditions de performance explicites. En outre, il tient compte de l'avis des actionnaires sur l'équilibre approprié entre les facteurs de succès financier et opérationnel à long terme et les incitatifs qui favorisent une croissance significative de la valeur pour les actionnaires.
<b>Exigences en matière de détention d'actions</b>	CEO: 150 % du salaire de base brut  Autres membres du Comité exécutif: 50 % du salaire de base brut	Augmentation à 300 % du salaire de base brut pour le CEO et à 100 % pour les autres membres du Comité exécutif	Poursuivre l'alignement des intérêts du CEO et des autres membres du Comité exécutif sur les intérêts des actionnaires.

## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La Politique de rémunération 2025 d'UCB vise à nous permettre d'attirer une équipe diversifiée de personnes de haut calibre, avec une expérience et un impact avérés liés à nos impératifs stratégiques et aux intérêts de nos parties prenantes, qui partagent notre passion pour la création de valeur pour les patients. Puisque nous opérons sur le marché mondial, la rémunération de notre Conseil d'administration doit être compétitive à l'échelle internationale.

Le niveau de rémunération des Administrateurs non exécutifs tient compte des références du marché, qui incluent la rémunération des membres du Conseil d'administration et de ceux de Comités de sociétés biopharmaceutiques et de biotechnologie mondiales comparables. Nous souhaitons attirer un ensemble diversifié de profils de membres du Conseil d'administration qui représentent notre empreinte sur le marché. Par conséquent, sur le plan de la rémunération, nous considérons à la fois le Groupe de référence mondial et le BEL 20 comme des références. Les données du secteur biopharmaceutique mondial constituent pour nous la principale référence, puisque nous recherchons des experts ayant une connaissance approfondie de notre métier avec une composante internationale. UCB vise des objectifs supérieurs au 25<sup>e</sup> percentile du Groupe de référence mondial.



La rémunération des Administrateurs non exécutifs est la suivante:

<b>Tableau de la Politique applicable aux Administrateurs non exécutifs</b>	
<b>Rémunération annuelle fixe/Paiements annuels</b>	<p><b>Objectif</b> Rétribuer les personnes au titre de leur rôle de Président, de Vice-Président ou de membre du Conseil d'administration/de Comités, et permettre à UCB d'attirer des talents venus de tous horizons, possédant les compétences et l'expérience requises.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Les membres du Conseil perçoivent une rémunération fixe. Celle du Président et du Vice-Président est supérieure. Les membres de comités perçoivent une rémunération fixe (qui dépend du comité concerné). Celle des Présidents de comité est supérieure. Les paiements sont calculés au prorata du mandat effectué, en nombre de mois, en qualité de membre actif du Conseil d'administration au cours d'une année civile. Voir le détail dans le tableau ci-après.</p>
<b>Indemnité de déplacement</b>	<p><b>Objectif</b> L'indemnité spéciale de déplacement annuelle s'applique à tous les membres du Conseil d'administration vivant dans un pays où le décalage horaire avec la Belgique est de 5 heures ou plus. Elle vise principalement à prendre en compte les désagréments liés à la participation à des réunions qui se déroulent majoritairement en Europe.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Il s'agit d'une indemnité forfaitaire fixe de 45 000 euros. Les paiements sont calculés au prorata du mandat effectué, en nombre de mois, en qualité de membre actif du Conseil d'administration au cours d'une année civile.</p>
<b>Directive en matière de détention d'actions</b>	<p><b>Objectif</b> Aligner davantage les intérêts des Administrateurs non exécutifs sur ceux des actionnaires, dans l'esprit du Code belge de gouvernance d'entreprise.</p> <p><b>Fonctionnement et opportunités</b> UCB prévoit une directive incitant les Administrateurs non exécutifs à acquérir des actions UCB pour un montant équivalant à 1/3 de leur rémunération annuelle fixe (après impôts) au cours de chacune des 3 premières années suivant leur nomination. Une fois ce niveau de détention atteint, les actions sont conservées pendant au moins un an après la fin du mandat.</p>
<b>Autre</b>	<p>Les autres composantes comprennent, entre autres, une assurance responsabilité civile, le remboursement des frais de déplacement professionnel et d'hébergement pour assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités (conformément à la politique de déplacement de l'entreprise) (en plus de l'Indemnité spéciale annuelle de déplacement pour les Administrateurs non exécutifs éligibles) et l'aide à l'établissement des déclarations fiscales et de sécurité sociale liées à leur mandat chez UCB.</p>





## Rémunération des administrateurs non exécutifs:

	Rémunération des membres du Conseil	Rémunération des membres de comité			Autre
	Rémunération annuelle	Audit	Scientifique	GNCC	Indemnité de déplacement
Président du Conseil	425 000 €				
Vice-Président	200 000 €				
Administrateurs	160 000€				
Président de comité		45 000€		35 000 €	
Membre de comité*		22 500 €	45 000 €	17 000 €	
Indemnité spéciale de déplacement annuelle					45 000 €

\*Cumulable avec la rémunération en qualité de membre du Conseil, sauf pour le Président, tel qu'inclus dans la rémunération annuelle en qualité de membre du Conseil

Le GNCC recommande la rémunération annuelle fixe du Président, du Vice-président et des autres membres du Conseil, ainsi que des Présidents et des membres des comités, pour approbation par le Conseil et, par la suite, par l'Assemblée générale des Actionnaires.

Aucune forme de rémunération variable ou liée à la performance n'est accordée, conformément au BCCA et au Code de gouvernance d'entreprise.

Les Administrateurs non exécutifs sont nommés et la durée de leur mandat est approuvée par l'Assemblée générale des Actionnaires. Ils sont à tout moment révocables par l'Assemblée générale des Actionnaires.

Chaque membre du GNCC et du Conseil d'administration agit sans conflit d'intérêts et fait toujours passer les intérêts d'UCB avant ses intérêts personnels. Si un conflit d'intérêts est constaté lors de la détermination d'un élément de la Politique de rémunération 2025, les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts, telles que décrites dans la Charte de gouvernance, seront appliquées (Chapitres 3.3.3 et 3.3.4), en plus des dispositions légales énoncées dans le BCCA.



## **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF**

Afin d’ancre durablement notre culture unique, nous évaluons en permanence la façon dont nos outils et programmes de rémunération soutiennent notre stratégie de création de valeur pour les patients et notre ambition de croissance durable sur le long terme. Les principes suivants constituent le socle de notre politique de rémunération à l’échelle de l’ensemble de notre organisation, afin de nous permettre de:

- Stimuler une performance élevée et durable, tout en soutenant notre ambition de création de valeur pour les patients dans un environnement où les talents évoluent rapidement
- Favoriser un cadre propice à l’innovation, à la collaboration et au développement personnel
- Offrir une expérience optimale à chaque collaborateur, en accordant autant d’attention à nos employés qu’à nos patients.

Le GNCC et le Conseil d’administration veillent à ce que les programmes de rémunération applicables aux membres du Comité exécutif, y compris les primes en actions, les régimes de pension et les autres avantages, soient conformes à ces principes, cohérents avec le cadre global de rémunération de l’entreprise et équitables et appropriés pour attirer, récompenser, retenir et motiver les membres du Comité exécutif.

La politique de rémunération des membres du Comité exécutif est définie par le Conseil d’administration sur la base des recommandations du GNCC.

### **RÉFÉRENCE POUR NOTRE RÉMUNÉRATION DIRECTE TOTALE**

La structure et les niveaux de rémunération de nos dirigeants sont alignés sur la performance de l’entreprise, les compétences et performances individuelles, ainsi que sur les pratiques pertinentes des sociétés biopharmaceutiques et biotechnologiques mondiales comparables, avec lesquelles nous sommes en concurrence pour le recrutement de talents. Le GNCC évalue régulièrement la répartition et le niveau optimal entre rémunération en espèces et en actions à offrir aux dirigeants, sur la base des recommandations du département Talents et Communication d’entreprise. Ces recommandations sont ensuite examinées en collaboration avec notre consultant indépendant en rémunération. Une évaluation individuelle du marché est menée régulièrement afin d’analyser la compétitivité des composantes de la rémunération directe totale de chaque membre du Comité exécutif.

La rémunération directe totale («RDT») se compose de deux éléments principaux:

- un élément de rémunération fixe: le salaire de base
- un élément de rémunération variable: composé d’un bonus annuel et de rémunérations variables à long terme



L'objectif du CEO et du Comité exécutif en matière de RDT est indiqué dans le Rapport de rémunération de notre Rapport annuel intégré.

Les niveaux de RDT sont déterminés par notre Groupe de référence mondial, qui est composé de sociétés biopharmaceutiques et biotechnologiques mondiales comparables. UCB vise au moins le 25e percentile du Groupe de référence mondial. Afin de déterminer le positionnement approprié au regard des références du marché, le GNCC évaluera l'impact avéré du dirigeant dans l'exercice d'une fonction mondiale, en tenant compte de ses accomplissements, de la richesse de son parcours et de son potentiel pour occuper des postes similaires dans des entreprises concurrentes. Parmi les autres facteurs pris en compte, citons la reconnaissance interne et externe du leadership, le sens de la stratégie, la vision d'avenir et la préparation associée, ainsi que tout facteur de différenciation unique sur le marché. La rémunération effective de chaque individu est déterminée en fonction de son expérience par rapport aux références du marché et de son impact sur la performance de l'entreprise.

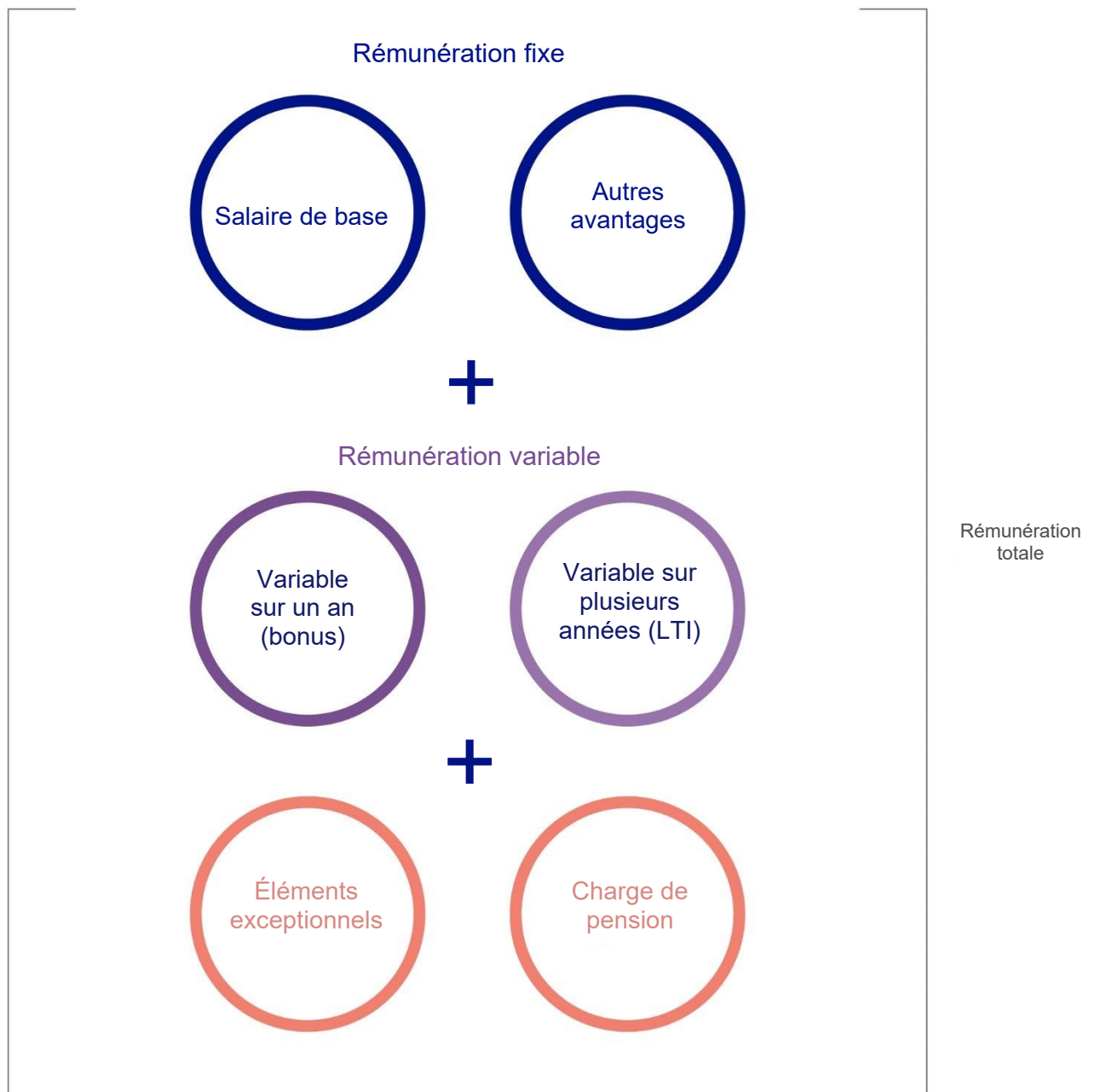
## ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATION LIÉE À LA PERFORMANCE

Notre programme de rémunération vise à récompenser nos employés et nos dirigeants de manière compétitive et alignée sur le marché, en fonction de leurs responsabilités et de la performance individuelle et d'entreprise.

Outre le salaire de base et la rémunération variable liée à la performance, nos dirigeants peuvent bénéficier d'un ensemble d'avantages et de privilèges. La structure de rémunération vise à s'aligner sur les pratiques du marché, la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise ainsi que la réglementation européenne relative à la rémunération des dirigeants.

Nous décrivons ci-dessous comment chaque élément de la rémunération totale est déterminé et comment la performance est intégrée dans les composantes variables.





La RDT (salaire de base plus bonus annuel et rémunérations variables à long terme) est fortement variable, en fonction de la performance individuelle et d'entreprise, comme le montre le tableau ci-dessous.

Un bonus annuel n'est versé que si un seuil acceptable de performance individuelle et/ou d'entreprise est atteint. Pour atteindre 100 % du bonus annuel, un objectif ambitieux doit être atteint et ce n'est qu'en cas de performances exceptionnelles de l'entreprise et de l'individu que le maximum peut être atteint.



Le Plan d’attribution d’actions gratuites avec conditions de performance est acquis à condition que l’entreprise atteigne des objectifs de performance prédéterminés et peut être acquis entre 0 % et 150 % des actions attribuées initialement. Les objectifs du Plan d’attribution d’actions gratuites avec conditions de performance sont alignés sur les objectifs de création de valeur pour les parties prenantes et reflètent les priorités stratégiques de l’entreprise sur une période de performance de 3 ans.

L’impact de la rémunération liée à la performance peut être illustré comme suit pour le CEO et est décrit de manière plus détaillée dans la suite de cette section.

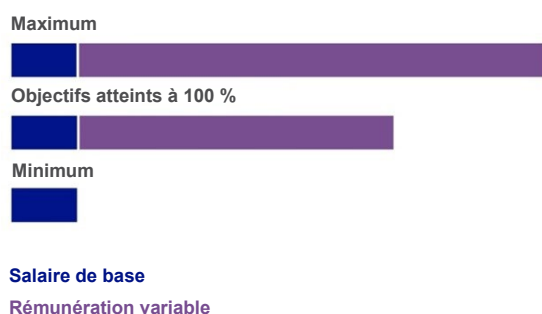


Tableau des politiques pour les Membres du Comité exécutif	
<b>Salaire de base</b>	<p><b>Objectif</b> Rémunération en espèces qui reflète l’accomplissement des responsabilités professionnelles essentielles du poste, des tâches et des compétences uniques, avec une différenciation basée sur la performance et l’impact des contributions.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Le salaire de base cible est défini en fonction des caractéristiques spécifiques du poste et des références du marché.  Le niveau effectif du salaire de base de l’individu dépend de l’importance de son impact sur l’entreprise et de son niveau de compétence et d’expérience. L’évolution du salaire de base dépend du niveau de performance soutenue et de l’évolution des références du marché.  Les augmentations annuelles visent à suivre l’évolution du salaire moyen de l’ensemble des employés dans la zone géographique concernée, tout en veillant à ce que le salaire reflète l’évolution de la concurrence pour des fonctions et des compétences spécifiques.</p> <p><b>Opportunité</b> Les salaires effectifs et les augmentations annuelles seront présentés dans le Rapport de rémunération.</p>
<b>Autres avantages</b>	<p><b>Objectif</b> Offrir des avantages compétitifs sur le marché local et favoriser le bien-être des employés.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Les membres du Comité exécutif bénéficient de certains avantages et privilèges liés à leur lieu de travail contractuel, tels qu’une voiture de fonction, une assurance-vie et d’autres avantages en nature. Les membres du Comité exécutif, lorsqu’ils sont en mission internationale pour UCB, ont droit à des avantages</p>



	<p>en nature supplémentaires conformément à nos politiques de Mobilité internationale. Il peut s'agir d'une indemnité de déménagement, d'une indemnité de logement, d'un congé de retour au pays, de mécanismes d'égalisation fiscale et de sécurité sociale. Les membres du Comité exécutif participent également à un régime international de couverture santé. Les avantages découlant de ces politiques sont présentés dans le Rapport de rémunération à la section «Rémunération du Directeur général et du Comité exécutif» («Autres avantages»).</p> <p><b>Opportunité</b> Les détails relatifs aux avantages seront présentés dans le Rapport de rémunération.</p>									
<p><b>Bonus annuel</b></p>	<p><b>Objectif</b> Le bonus annuel vise à récompenser les employés en fonction de la performance de l'entreprise et de leur performance individuelle sur une période d'un an.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Chaque année, le GNCC assiste le Conseil d'administration dans la définition des indicateurs de performance du bonus annuel; ils fixent les seuils minimum, cibles et maximum pour chaque indicateur. Cette étape a lieu avant le début de la période de performance. À la fin de la période de performance, les résultats seront évalués par rapport à chaque indicateur afin de déterminer le montant des bonus annuels.</p> <p>L'objectif du bonus annuel est soumis à un double multiplicateur de performance qui se compose d'un Multiplicateur de performance d'entreprise («CPM») et d'un Multiplicateur de performance individuelle («IPM»). Le même mécanisme s'applique aux employés de l'ensemble du Groupe qui participent au plan de bonus de l'entreprise.</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <p>Formule de calcul des paiements</p> <table style="border: none; margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Salaire de base annuel</td> <td style="font-size: 24px; margin: 0 10px;">×</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Cible de rémunération variable à court terme</td> <td style="font-size: 24px; margin: 0 10px;">×</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Objectifs d'entreprise (0 %-150 %)</td> <td style="font-size: 24px; margin: 0 10px;">×</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Objectifs individuels (0 %-150 %)</td> <td style="font-size: 24px; margin: 0 10px;">=</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Bonus annuel réalisé</td> </tr> </table> </div> <p>Ce mécanisme établit un lien direct entre la contribution individuelle et la performance de l'entreprise, qui sont interdépendantes. Le mécanisme de calcul du bonus génère une valeur significative lorsque la performance de l'entreprise et la performance individuelle dépassent les attentes. À l'inverse, si la performance de l'entreprise et/ou la performance individuelle sont inférieures aux attentes, cela se traduit par une réduction significative du montant du bonus. Le calcul du bonus annuel étant basé sur un double multiplicateur, un multiplicateur de 0 % n'entraîne aucun versement de bonus annuel, quelle que soit la performance de l'autre multiplicateur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs d'entreprise</li> </ul> <p>Pour encourager les employés à focaliser leurs efforts sur la croissance du chiffre d'affaires, tout en assurant une rentabilité durable, UCB utilise actuellement le Résultat net ajusté avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement («EBITDA ajusté») en tant que mesure partagée de la performance d'entreprise à court terme, pour le CEO et les membres du Comité exécutif, ainsi que pour l'effectif au sens large, dans le cadre du plan de bonus de l'entreprise. L'EBITDA ajusté étant un indicateur de la rentabilité sous-jacente d'UCB, il assure que le plan de bonus global est autofinancé, récompensant les efforts collectifs à l'échelle du Groupe. Le ou les indicateurs peuvent également évoluer en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise pour inclure d'autres indicateurs financiers ou extra-financiers, qui sont expliqués dans le Rapport de rémunération.</p> <p>L'objectif est fixé à un niveau que le Conseil d'administration considère comme suffisamment ambitieux, tandis que la courbe de paiement est équilibrée de manière à inciter à une performance élevée, sans pour autant encourager une prise de risque excessive. Un seuil est fixé à un niveau considéré comme le niveau minimum acceptable de performance, et sachant que l'objectif est exigeant, le montant maximal du bonus ne peut être atteint qu'en cas de performance vraiment exceptionnelle. Les courbes de paiement peuvent être adaptées pour refléter l'évolution des probabilités d'atteindre ou de dépasser les objectifs dans un environnement de marché plus volatil, tout en veillant à ce que les employés soient récompensés de</p>	Salaire de base annuel	×	Cible de rémunération variable à court terme	×	Objectifs d'entreprise (0 %-150 %)	×	Objectifs individuels (0 %-150 %)	=	Bonus annuel réalisé
Salaire de base annuel	×	Cible de rémunération variable à court terme	×	Objectifs d'entreprise (0 %-150 %)	×	Objectifs individuels (0 %-150 %)	=	Bonus annuel réalisé		



manière équitable et compétitive. La courbe de paiement est présentée dans le Rapport de rémunération.

- Objectifs individuels

L'IPM est défini en fonction de la mesure dans laquelle les objectifs annuels prédéfinis ont été atteints, ainsi que de la mesure dans laquelle l'individu a exercé ses fonctions conformément aux principes d'UCB de création de valeur pour les patients et aux comportements attendus. Cette approche est appliquée de manière cohérente à l'ensemble de nos employés.

Les objectifs individuels du CEO représentent principalement les objectifs globaux de l'entreprise, couvrant à la fois les priorités financières et extra-financières, considérant à la fois l'impact à court terme et la durabilité globale à long terme. Les objectifs individuels du CEO sont fixés en tenant compte de la valeur qu'UCB entend créer pour ses parties prenantes (voir ci-dessous). La mesure dans laquelle le CEO a atteint ces objectifs est décrite chaque année dans le Rapport de rémunération.

Mesure de la performance	Création de valeur
<b>Priorités financières</b>	<p><b>Valeur pour les actionnaires</b> – Notre approche commerciale est basée sur la durabilité. Notre santé financière est la clé de notre durabilité globale et de notre capacité à continuer à créer de la valeur pour les patients, nos employés et la société dans son ensemble, aujourd'hui et demain. L'accent est notamment mis sur la réalisation des objectifs financiers suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Ventes nettes pour l'ensemble de notre portefeuille de produits</li> <li>- Génération de flux de trésorerie</li> </ul> <p>Les priorités liées à la rentabilité sont principalement prises en compte dans le CPM, qui est appliqué au montant total du bonus, comme indiqué ci-dessus.</p>
<b>Priorités sociales et environnementales</b>	<p><b>Valeur pour les patients</b> – construire un pipeline de solutions différenciées et améliorer l'accès des patients à ces solutions</p> <p><b>Valeur pour nos collaborateurs</b> – favoriser un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent s'épanouir en étant heureux, en bonne santé et en sécurité</p> <p><b>Valeur pour la planète</b> – amorcer une transition d'UCB vers une économie verte et à faible émission de carbone</p> <p><b>Autres</b> – priorités qui recouvrent plusieurs des éléments ci-dessus, telles que la valeur pour la société, la valeur créée pour les communautés à long terme, d'autres objectifs stratégiques de l'entreprise et des objectifs de développement personnel</p>

Les objectifs des autres membres du Comité exécutif sont définis à partir des mêmes objectifs, en fonction de leur domaine d'impact spécifique. Les objectifs de durabilité sont également intégrés aux objectifs de l'ensemble du Comité exécutif.

Les objectifs individuels du CEO sont proposés par le GNCC pour approbation par le Conseil d'administration. Pour le CEO et les membres du Comité exécutif, ces objectifs sont définis et validés en début d'année. Les retours et commentaires sont partagés avec chaque membre du Comité exécutif tout au long de l'année, afin de s'assurer que l'accent est mis sur les résultats escomptés et d'apporter un soutien à l'amélioration continue et au développement. Une évaluation finale est réalisée à la fin de la période de performance. Au cours de l'évaluation de fin d'année, le GNCC propose au Conseil



	<p>d'administration l'IPM du CEO sur la base de l'évaluation des performances en fin de cycle. Le CEO propose au GNCC et au Conseil d'administration l'IPM de chacun des autres membres du Comité exécutif, pour examen et approbation.</p> <p>Des informations supplémentaires sur les dispositions relatives au malus, à la récupération («clawback») et sur les dispositions discrétionnaires relatives au bonus annuel du CEO et des autres membres du Comité exécutif sont disponibles dans les paragraphes suivants, sous le tableau de la Politique.</p> <p><b>Opportunité</b> Le bonus annuel cible est fixé à 100 % du salaire de base pour le CEO et à 65 % du salaire de base pour les membres du Comité exécutif. Le bonus annuel total est plafonné à 175 % de l'objectif pour le CEO et les membres du Comité exécutif.</p>
<p><b>Rémunération variable à long terme (LTI)</b></p>	<p><b>Objectif</b> Notre politique de rémunération des dirigeants vise à maintenir une performance durable: une partie significative de la rémunération à base d'actions est ainsi reliée aux objectifs stratégiques financiers et extra-financiers (durabilité) de l'entreprise à moyen terme et à long terme. Le programme de rémunération variable à long terme (LTI) est établi en lien avec les pratiques des sociétés biopharmaceutiques et biotechnologiques mondiales de référence. Notre programme actuel pour le Comité exécutif repose sur des mesures d'incitation à deux niveaux, qui comprennent un plan d'options sur actions et un plan d'attribution d'actions gratuites avec conditions de performance. L'éligibilité aux plans LTI est à la discrétion du Conseil d'administration.</p> <p><b>Fonctionnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Options sur actions</b> Les plans d'options sur actions permettent au bénéficiaire de se procurer des actions d'UCB à un certain prix après une période d'acquisition définie. La période d'acquisition est généralement de trois ans à compter de la date de l'octroi. Elle peut être plus longue en fonction des pratiques locales. La période d'acquisition peut également être accélérée en cas de changement de contrôle, à la discrétion du Conseil d'administration ou du GNCC. Une fois acquises, les options sur actions peuvent être exercées lorsque le prix de l'action dépasse le prix d'exercice (ou d'attribution). Les dirigeants sont ainsi incités à augmenter la valeur de l'action au cours de la période d'acquisition. En dehors de la Belgique et en fonction des pratiques en vigueur localement, il est possible d'utiliser d'autres mécanismes appliquant les mêmes règles d'acquisition. Les contrats dérivés liés aux options sur actions ne sont pas conformes à l'objectif des options sur actions. UCB ne permet pas la conclusion de ce type de contrat ni ne couvre le risque associé. Aux États-Unis, des «stock appreciation rights» sont attribués à la place des options sur actions. Ces instruments suivent les mêmes règles d'acquisition que les plans d'options sur actions, mais sont réglés en espèces plutôt qu'en actions selon l'appréciation de la valeur des actions d'UCB. Toutes les options sur actions et tous les «stock appreciation rights» expirent à leur dixième anniversaire à compter de la date de l'octroi. Le prix d'exercice est fixé à la date d'attribution sans autre décote sur le cours de l'action sous-jacente d'UCB. Les dirigeants titulaires d'un contrat belge sont redevables des taxes correspondantes au moment de l'octroi sur la base de la valeur sous-jacente des options.</li> <li>- <b>Plan d'attribution d'actions gratuites avec conditions de performance</b> Le plan d'attribution d'actions gratuites avec conditions de performance vise à récompenser les dirigeants pour des réalisations spécifiques en lien avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Il concerne l'octroi aux dirigeants d'actions ordinaires d'UCB sous réserve de l'atteinte d'objectifs d'entreprise préétablis au moment de l'acquisition programmée pour que cette dernière soit effective. Les critères et objectifs de performance sont définis par le Conseil d'administration sur proposition du GNCC. Les indicateurs utilisés dans ce plan sont en lien avec les intérêts de l'entreprise et des parties prenantes tout en restant sous l'influence et le contrôle de nos dirigeants. Ils doivent pouvoir être évalués au cours de la période de 3 ans couverte par le plan d'attribution. En fonction des priorités stratégiques de l'entreprise, ces critères peuvent être aussi bien financiers qu'extra-financiers. Ils peuvent être internes ou liés à un élément externe. Ils sont détaillés dans le Rapport de rémunération.</li> </ul> <p>Pour chaque indicateur, un objectif est fixé à un niveau d'exigence approprié. Le nombre d'actions attribuées lors de l'octroi est ensuite ajusté en fin de période d'acquisition — soit trois ans plus tard — sur la base de la performance de l'entreprise évaluée selon chaque indicateur sur cette période et en fonction</p>





	<p>d'une courbe de paiement prédéfinie. La courbe de paiement est conçue en tenant compte des différentes probabilités de succès dans le temps. Si la performance réelle de l'entreprise est inférieure à un seuil prédéfini, alors aucune action ne sera acquise. L'acquisition maximale correspond à 150 % de l'octroi initial. Elle est due en cas de résultats nettement supérieurs à l'objectif et de performance considérée comme exceptionnelle.</p> <p>La période d'acquisition peut également être accélérée en cas de changement de contrôle, à la discrétion du Conseil d'administration ou du GNCC.</p> <p>Des informations supplémentaires sur le malus, la récupération («clawback») et les dispositions discrétionnaires relatives à la rémunération variable à long terme pour le CEO et les autres membres du Comité exécutif sont disponibles en dessous du tableau de la Politique.</p> <p><b>Opportunité</b> La cible de rémunération variable à long terme est exprimée en pourcentage du salaire de base. Elle est révisée périodiquement. Pour le CEO, le montant de LTI cible est fixé à 370 % du salaire de base. Les autres membres du Comité exécutif sont éligibles à un montant de LTI cible compris entre 90 et 300 % du salaire de base en fonction de leur rôle et de leur profil.</p> <p>La valeur correspondante est convertie en un nombre de rémunérations variables à long terme basées sur une évaluation à juste valeur de chaque attribution, et répartie entre les différents dispositifs de rémunération variable à long terme, selon une allocation prédéfinie. Cette allocation est revue périodiquement par le GNCC et toute modification est approuvée par le Conseil d'administration. À la date de la présente Politique de rémunération 2025, l'allocation est de 20 % en options sur actions (ou «stock appreciation rights», s'ils s'appliquent dans le pays où est signé le contrat) et de 80 % en attribution d'actions gratuites avec conditions de performance.</p>
<p><b>Directives en matière de détention d'actions</b></p>	<p><b>Objectif</b> Poursuivre l'alignement des intérêts du CEO et des autres membres du Comité exécutif sur les intérêts des actionnaires.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Ces dispositions viennent en complément des plans LTI en cours et non encore acquis, qui représentent un intérêt financier significatif à long terme pour le CEO et les autres membres du Comité exécutif.</p> <p>Les actions acquises dans le cadre du plan d'attribution d'actions avec conditions de performance — qui représente 80 % de la valeur annuelle des LTI octroyés au CEO et aux membres du Comité exécutif à la date de la Politique de rémunération 2025 — devraient constituer le principal levier pour satisfaire la directive relative à la détention d'actions. L'acquisition de ce type d'actions est conditionnée à l'atteinte des objectifs de performance. Lors de l'acquisition, une partie des actions est convertie en espèces afin de couvrir les obligations individuelles en matière fiscale et de sécurité sociale. Les actions restantes sont utilisées pour constituer l'actionnariat.</p> <p>À compter de la mise en œuvre des présentes directives (renforcées) ou de la date d'embauche, si elle est ultérieure, le CEO et les membres existants du Comité exécutif disposent de cinq ans pour atteindre ces seuils.</p> <p>Notre plan d'options sur actions — qui représente 20 % de la valeur annuelle des LTI octroyés au CEO et aux membres du Comité exécutif à la date de la Politique de rémunération 2025 — est un plan à long terme: les options expirent 10 ans après l'octroi, avec une condition d'acquisition minimale de 3 ans. Il est attendu que ce plan crée un effet de détention intrinsèque dès l'acquisition des actions. Dès lors, UCB n'incite pas les dirigeants à exercer leurs options pour satisfaire la directive relative à la détention d'actions. En outre, pour les membres du Comité exécutif sous contrat belge, les impôts sont dus au moment de l'octroi, sans garantie de valeur future, ce qui renforce davantage le principe de détention.</p> <p><b>Opportunité</b> Le Conseil d'administration a fixé un seuil minimum d'actions de l'entreprise que le CEO et les autres</p>



	<p>membres du Comité exécutif peuvent détenir à tout moment, comme indiqué ci-dessous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO: 300 % du salaire de base brut</li> <li>• Membres du Comité exécutif: 100 % du salaire de base brut</li> </ul>
<b>Pension</b>	<p><b>Objectif</b> Offrir des prestations de retraite aux dirigeants.</p> <p><b>Fonctionnement</b> Le Comité exécutif étant de composition internationale, les membres sont affiliés aux régimes de pension disponibles dans leur pays de contrat. Chaque régime varie en fonction de l’environnement concurrentiel et juridique local.</p> <p>Dans la mesure du possible, tous les régimes à prestations définies d’UCB sont gelés ou fermés aux nouveaux entrants. Tout nouveau membre du Comité exécutif recruté en externe sera automatiquement affilié soit à un régime à cotisations définies, soit à un régime à prestations en compte («cash balance»).</p> <p>Le CEO et les membres du Comité exécutif basés en Belgique bénéficient d’un régime de pension «cash balance» entièrement financé par UCB. Il s’agit du même régime que celui applicable aux autres employés belges éligibles. Les prestations à l’âge de la retraite correspondent à la capitalisation selon un taux de rendement garanti des cotisations annuelles de l’employeur pendant la durée d’affiliation au régime. Le CEO et les autres membres du Comité exécutif bénéficient également du régime complémentaire à cotisations définies d’UCB, qui est ouvert à tous les dirigeants titulaires d’un contrat belge.</p> <p><b>Opportunité</b> Les détails sur les cotisations de l’entreprise ou le coût des services connexes pour les régimes de pension du CEO et des autres membres du Comité exécutif sont présentés dans le Rapport de rémunération.</p>

## COMMENTAIRES ADDITIONNELS SUR LES PLANS VARIABLES

### - MALUS ET CLAUSE DE RESTITUTION

UCB intègre des conditions de malus et de récupération («clawback») dans ses plans de rémunération variable (bonus annuel et plans LTI) applicables au CEO et aux membres du Comité exécutif. En cas d’événement déclencheur (tel qu’un retraitement des états financiers consolidés, une fraude ou une faute grave, une violation substantielle du Code de conduite ou du Code de transaction d’UCB et/ou une conduite ou des actions dont on peut raisonnablement s’attendre à ce qu’elles nuisent à la réputation d’UCB), l’entreprise aura la possibilité de récupérer jusqu’à trois années de bonus annuel et de LTI (acquis et non acquis) auprès du CEO et/ou de tout autre membre du Comité exécutif.

### - APPLICATION DU POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE

Le Conseil d’administration, sur recommandation du GNCC, a le pouvoir discrétionnaire d’ajuster les résultats ou les conditions de performance pour le bonus annuel ou le plan d’actions gratuites avec conditions de performance, conformément aux règles des plans respectifs, dans les cas suivants: survenue de certains événements susceptibles d’avantager ou de désavantager injustement les participants selon l’appréciation raisonnable du Conseil; montant perçu ou



pouvant être perçu par un participant dans le cadre du plan qui ne peut être justifié ou qui désavantage ou avantage injustement un participant. Dans l'exercice de ce pouvoir discrétionnaire, le Conseil peut tenir compte de toutes les circonstances, y compris, mais sans s'y limiter: la performance de l'entreprise (financière ou non financière); les changements dans le cours de l'action de l'entreprise; les événements externes imprévus; et la performance, la conduite et la contribution du participant.

Si le Conseil, sur recommandation du GNCC, exerce son pouvoir discrétionnaire pour ajuster les critères comme souligné ci-dessus, les éléments de contexte et les informations sur l'ajustement seront divulgués dans le Rapport de rémunération.

## ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES

Dans des circonstances exceptionnelles et isolées, le GNCC peut temporairement déroger à la Politique de rémunération 2025, si une telle dérogation sert les intérêts à long terme et la pérennité d'UCB ou garantit sa viabilité. Dans un tel cas, le GNCC soumettra une demande exceptionnelle au Conseil d'administration, pour discussion et approbation. Le cas échéant, le Rapport de rémunération doit inclure des informations sur toute dérogation appliquée au cours de l'exercice concerné, y compris sa justification.

## DISPOSITIONS FINANCIÈRES À L'EMBAUCHE

Lors du recrutement externe de nouveaux dirigeants, le GNCC s'assure de l'adéquation de tout accord éventuel avec les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires, sans chercher à augmenter outre mesure la proposition de rémunération du candidat dans le but de sécuriser son embauche. Un dispositif d'entrée («sign-on arrangement») peut prendre la forme d'un paiement en espèces (généralement avec une clause de récupération [«clawback»] en cas de départ volontaire dans une période déterminée) et/ou en actions (acquises progressivement sur plusieurs années). L'octroi d'un dispositif d'entrée n'est pas une pratique systématique. Il prend en compte divers facteurs, tels que des pertes financières éventuelles subites par le candidat en quittant son précédent employeur ou d'autres effets de trésorerie négatifs. La nécessité de fidélisation avant l'acquisition des actions dans le cadre des plans LTI annuels est également prise en compte. Si un dispositif d'entrée est jugé nécessaire pour attirer le meilleur candidat, les conditions seront déterminées au cas par cas. Une préférence est accordée aux attributions en actions, qui incluent généralement une condition de performance. Si un dispositif d'entrée est mis en place, ses modalités et sa justification seront divulguées dans le Rapport de rémunération.

## DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE CESSATION DE FONCTION

Compte tenu du caractère international de notre Comité exécutif ainsi que de la répartition de nos différentes activités dans des zones géographiques diverses, les contrats de nos membres sont régis par différentes juridictions. Cela étant, les exigences légales belges sont strictement appliquées pour tous les accords, à savoir: ne pas dépasser 12 mois de salaire de base et de



bonus annuel sans l'approbation préalable de l'Assemblée générale des Actionnaires. Cette disposition s'applique sous réserve que d'autres législations locales prévalant sur des accords contractuels individuels ne prévoient pas d'autres obligations, ou que les accords de cessation de fonction ne soient pas antérieurs à l'entrée en vigueur des exigences légales belges susmentionnées. Les dispositions de cessation de fonction applicables au CEO et à chaque autre membre de notre Comité exécutif sont présentées dans le Rapport de rémunération.

## PAIEMENTS LIÉS À DES ENGAGEMENTS ANTÉRIEURS

Le GNCC se réserve le droit d'honorer tout paiement de rémunération découlant d'obligations juridiquement contraignantes préexistantes, dans le respect des lois, réglementations applicables, ainsi que les dispositions contractuelles individuelles. Les «paiements liés à des engagements antérieurs» désignent toute forme de rémunération, d'avantages ou d'obligations dus aux dirigeants ou membres du Conseil d'administration, actuels ou anciens, en vertu d'accords contractuels, de plans de rémunération ou de politiques conclus avant l'entrée en vigueur de la Politique de rémunération 2025. Ces paiements ne sont pris en compte que si leurs conditions sont conformes i) à la Politique de rémunération applicable au moment de l'attribution ou ii) aux conditions applicables avant que l'individu ne devienne membre du Conseil d'administration/du Comité exécutif de l'entreprise. Tout paiement lié à des engagements antérieurs sera indiqué dans le Rapport de rémunération.

## DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Les dispositions générales de la présente politique ainsi que les conditions générales d'emploi et de rémunération des membres du Comité exécutif sont pleinement conformes aux exigences légales locales.

La rémunération des membres du Conseil est déterminée par l'Assemblée générale des Actionnaires sur recommandation du Conseil d'administration, statuant sur proposition du GNCC.

La rémunération du CEO est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du GNCC, tandis que la rémunération des membres du Comité exécutif est déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du CEO et du GNCC.

Le GNCC discute et vérifie régulièrement la pertinence de la Politique de rémunération au vu de l'évolution du Groupe et de la stratégie de l'entreprise, de l'évolution de la législation ou des considérations des parties prenantes. Dans ce cadre, le GNCC peut proposer des modifications de la Politique de rémunération au Conseil d'administration, pour soumission à l'Assemblée générale des Actionnaires. La Politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des Actionnaires chaque fois que des modifications importantes sont apportées et, en tout état de cause, au moins tous les quatre ans.

