



# Politique

## Politique de rémunération des non-administrateurs d'Argenta Asset

Anvers, le 5 décembre 2019

Degré de sensibilité : à usage interne

## Historique des versions

|            |  |
|------------|--|
| 23/06/2020 | Politique de rémunération des non-administrateurs d'Argenta Asset Management - Version 1.0 |
|            |  |

## Gestion des versions

Cette politique sera réexaminée au moins tous les 12 mois afin de s'assurer qu'elle :

- Est conforme à la stratégie d'Argenta ;
- Est conforme à la législation et à la réglementation les plus récentes.

## Auteurs

Directrice Organisation & Talent, Veronique Michiels

CEO d'Argenta Asset Management, Gregory Ferrant

## Propriétaire

Organisation & Talent

## Liste de diffusion

Membres du conseil d'administration d'AAM

## Abréviations utilisées et définitions

|                     |  |
|---------------------|--|
| AAM                 | Argenta Asset Management   |
| Argenta             | Argenta Bank- en Verzekeringsgroep NV, Aspa, Aras                                |
| MOO                 | Enquête d'opinion auprès des collaborateurs                                      |
| Croissance Saine    | Le programme des ressources humaines d'Argenta                                   |
| CCT                 | Convention collective de travail   |
| CP                  | Commission paritaire   |
| Politique d'Argenta | La politique de rémunération des non-administrateurs d'Argenta du 2 janvier 2019 |

## Table des matières

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| I   | Sommaire de gestion .....  | 4         |
| II  | Objectifs .....  | 4         |
| III | Cadre juridique et réglementaire .....   | 5         |
| IV  | Champ d'application .....  | 5         |
|     | <b>IV.1 Quelles sont les sociétés liées par cette politique ? .....</b>          | <b>5</b>  |
|     | <b>IV.2 Quels types de décisions sont concernées par cette politique ? .....</b> | <b>5</b>  |
| V   | La politique de rémunération .....   | 5         |
|     | <b>V.1 Vision de la gestion des ressources humaines .....</b>                    | <b>5</b>  |
|     | <b>V.2 Une transformation en profondeur .....</b>                                | <b>6</b>  |
|     | <b>V.3 Les quatre principes fondamentaux .....</b>                               | <b>6</b>  |
|     | 1. La durabilité comme principe fondamental .....                                | 6         |
|     | 2. La conformité au marché comme principe fondamental .....                      | 8         |
|     | 3. Le pouvoir d'achat comme principe fondamental .....                           | 11        |
|     | 4. La transparence comme principe fondamental .....                              | 11        |
|     | <b>V.4 Budget .....</b>  | <b>12</b> |
|     | <b>V.5 Rôles et responsabilités .....</b>  | <b>12</b> |
|     | V.5.1 Le comité de rémunération du conseil d'administration .....                | 12        |
|     | V.5.2 Le conseil d'administration d'AAM .....                                    | 12        |
|     | V.5.3 Le comité de direction d'AAM .....   | 12        |
|     | V.5.4 La direction Organisation & Talent .....                                   | 13        |
|     | V.5.5 Le CEO d'AAM .....   | 13        |

## I Sommaire de gestion

Cette politique décrit les principes mis en œuvre par Argenta afin d'offrir une rémunération durable et correcte aux collaborateurs (non-administrateurs) d'AAM au Luxembourg.

Fondée sur une vision de la gestion des ressources humaines, cette politique définit la manière dont les décisions sont prises en matière de rémunération.

Il s'agit ici de partir des principes de la « politique de rémunération d'Argenta pour les non-administrateurs » et de s'y conformer au maximum. Cette politique s'applique intégralement aux collaborateurs d'AAM, sauf mention explicite dans la présente politique.

Comme indiqué dans la « politique de rémunération des non-administrateurs d'Argenta », la politique d'AAM repose également sur quatre principes fondamentaux essentiels : la durabilité, la conformité au marché, le pouvoir d'achat net et la transparence. L'interaction entre ces principes fondamentaux est cruciale.

Le CEO, le comité de direction et le conseil d'administration d'AAM jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la politique de rémunération. Cette politique définit leurs rôles et responsabilités à cet égard.

Le cadre juridique et réglementaire applicable constitue le fondement de la prise de décisions de cette politique.

## II Objectifs

- Définir un cadre conceptuel en matière de rémunération.
- Objectiver et soutenir les processus de décision en ce qui concerne les rémunérations.
- Définir les rôles et les responsabilités.

### III Cadre juridique et réglementaire

Le cadre juridique et réglementaire luxembourgeois est d'application. Les principales sources utilisées sont :

- Article 111bis et article 111ter de la loi luxembourgeoise du 17 décembre 2010 ;
- Toutes les conventions collectives de travail applicables, y compris la CCT du secteur bancaire 2018-2020 au Luxembourg ; Même si AAM n'est pas officiellement une banque, il a été décidé d'appliquer les CCT du secteur bancaire ;
- Toute législation applicable, telle que celle portant sur le salaire minimum (salaire social minimum, SSM) ou l'indexation.

Cette politique ne peut être considérée indépendamment des documents suivants :

- La « Politique de rémunération des non-administrateurs d'Argenta Belgique » ;
- La note « Identification annuelle des administrateurs et des collaborateurs d'Argenta auxquels s'appliquent des règles de gouvernance spécifiques » du 04/01/2029 (rédigé par Christine Vermylen) ;
- Les orientations 2016/575 de l'AEMF : étant donné qu'AAM n'est pas une banque, mais une société de gestion, les orientations 2015/22 de l'ABE ne s'appliquent pas.

### IV Champ d'application

#### IV.1 Quelles sont les sociétés liées par cette politique ?

Cette politique s'applique aux collaborateurs (non-administrateurs) d'Argenta Asset Management et se limite donc au territoire luxembourgeois.

#### IV.2 Quels types de décisions sont concernées par cette politique ?

Cette politique doit être appliquée à toutes les décisions concernant les questions suivantes :

1. Quelles sont les composantes de la rémunération qui font partie de cette politique ?
2. Quel package salarial s'applique à quel collaborateur ?
3. Comment le package salarial d'un collaborateur individuel évolue-t-il ?
4. Quel est le budget alloué à la rémunération ?
5. Comment les rôles et les responsabilités sont-ils répartis ?

### V La politique de rémunération

#### V.1 Vision de la gestion des ressources humaines

« Croissance Saine » est le nom donné au programme stratégique de gestion des ressources humaines d'Argenta. Ce dernier mise sur l'engagement et sur le lien entre Argenta et ses collaborateurs. Il met l'accent sur le développement d'un rôle d'ambassadeur actif et d'un climat propice à la motivation. Cette vision, telle que décrite dans la « politique d'Argenta », s'applique intégralement à AAM.

## V.2 Une transformation en profondeur

Les résultats de la MOO sont très faibles dans le domaine de la rémunération, qui a été jugée « insatisfaisante ». Les aspects les moins bien notés étaient la satisfaction à l'égard de l'ensemble du package salarial, de la compétitivité des salaires par rapport aux autres entreprises, de la transparence et la clarté de la politique de rémunération et des règles relatives aux augmentations salariales.

En collaboration avec le CEO d'AAM, la direction Organisation & Talent a étudié en profondeur la politique de rémunération, effectué des analyses et élaboré des propositions concrètes afin de transformer la politique de rémunération en réponse aux commentaires émis.

Plus précisément, les actions suivantes ont été entreprises en 2018 et 2019 :

- Les descriptions de fonctions ont été mises à jour et examinées par Korn Ferry/Hay Group.
- En collaboration avec Korn Ferry/Korn Ferry, un instrument de référence a été créé en 2018 et actualisé en février 2019.
- Une assurance-groupe conforme aux conditions du marché (pension/décès/incapacité de travail) a été accordée avec effet à compter du 01/01/2029.
- Une assurance hospitalisation a été accordée à partir du 01/07/2019.

Ces modifications apportées à la politique de rémunération ont été approuvées par le comité de direction et le conseil d'administration d'AAM le 8 mars 2019. À partir de 2020, AAM se conformera davantage aux principes de la politique d'Argenta.

## V.3 Les quatre principes fondamentaux

Cette politique repose sur quatre principes fondamentaux : la durabilité, la conformité au marché, le pouvoir d'achat net et la transparence. L'interaction entre ces principes fondamentaux est cruciale.

### **1. La durabilité comme principe fondamental**

Compte tenu de la taille réduite d'AAM et de son contexte spécifique, la politique d'AAM dans ce domaine s'écarte sensiblement de celle d'Argenta.

AAM s'efforce d'offrir à tous ses collaborateurs un package salarial conçu de manière équitable. Le **saire mensuel brut** en est une composante importante, auquel viennent s'ajouter un **treizième mois**, le **pécule de vacances** et des **chèques-repas**. Il s'agit d'une compensation pour le travail accompli. Mais cela ne s'arrête pas là et, sur la base de choix éclairés, d'autres éléments peuvent également être intégrés à ce package.

Bien entendu, les primes, les frais de transport et les compléments d'ancienneté prévus par la législation et les CCT applicables sont également accordés aux collaborateurs d'AAM.

Dans le cadre de son fonctionnement opérationnel, AAM considère toujours que **la rémunération variable n'est pas envisageable**. À cet égard, nous tenons à souligner que ni les membres de la direction, ni les cadres, ni les collaborateurs ne perçoivent aucune rémunération variable (bonus). Argenta et AAM veulent par ce biais éviter de prendre des décisions motivées par des considérations à court terme et qui pourraient aller à l'encontre du développement durable de l'entreprise à long terme.

Du point de vue de la durabilité, un package salarial équilibré inclut également des **assurances essentielles**.

- Argenta souhaite offrir à ses collaborateurs un « bas de laine » bien mérité lorsqu'ils prendront leur retraite, et investit à cette fin dans une excellente assurance-groupe. En tant qu'employeur bienveillant, AAM prend en charge la totalité de la cotisation. Le montant de cette cotisation est conforme au marché. L'assurance-groupe comprend également une couverture décès et une couverture invalidité professionnelle.
- En outre, l'ensemble des collaborateurs bénéficient d'une assurance hospitalisation qui les couvre en cas de maladie, d'accident et d'accouchement et qui rembourse les frais d'hospitalisation.
- Les collaborateurs d'AAM bénéficient également d'une assurance accidents du travail.

**Les voitures de société et les remboursements de frais forfaitaires** ne sont accordés qu'aux niveaux de fonction supérieurs (à partir de la catégorie salariale M/L4).

Outre une rémunération équitable, Argenta s'efforce également de créer un environnement de travail propice au **bien-être de ses collaborateurs**.

Parce que nous privilégions la croissance à long terme, Argenta investit également dans l'expansion d'une politique de croissance et de développement permettant aux collaborateurs de façonner leur développement professionnel et personnel grâce à diverses formes d'apprentissage. La discussion, le suivi et l'évaluation des objectifs et des accords en ce qui concerne la croissance et du développement font partie du cycle de feed-back et d'évaluation existant à l'échelle de l'entreprise. Celui-ci prévoit des entretiens réguliers entre chaque collaborateur et son responsable hiérarchique. Lors de ces entretiens, l'accent est mis sur la fonction actuelle exercée et/ou sur l'évolution vers une nouvelle fonction plutôt sur le court terme.

En ce qui concerne les modalités de fin de collaboration, les dispositions légales du Luxembourg sont d'application pour les collaborateurs d'AAM. Aucune disposition ni accord supplémentaire n'est prévu à cet égard. Les indemnités de licenciement ne constituent en aucun cas une rémunération disproportionnée, mais représentent une compensation appropriée pour les collaborateurs en cas de résiliation anticipée du contrat. Aucune indemnité de licenciement n'est accordée en cas de manquement manifeste susceptible d'entraîner la résiliation immédiate du contrat ou le licenciement d'un collaborateur.

Aucune mesure de rétention financière spécifique n'est prévue. En ce qui concerne la politique de retraite, AAM observe la législation luxembourgeoise en la matière, qui n'encourage pas la retraite anticipée.

La rémunération des collaborateurs qui occupent des fonctions de contrôle indépendantes est telle qu'elle permet à AAM de recruter des personnes qualifiées et expérimentées pour ces fonctions. De même, la rémunération des fonctions de contrôle indépendantes est uniquement composée d'une rémunération fixe. De cette manière, AAM garantit l'objectivité et l'indépendance de ces collaborateurs. Le même principe s'applique aux collaborateurs désignés, de sorte que leur rémunération reste alignée au profil de risque d'AAM.

## **2. La conformité au marché comme principe fondamental**

La conformité au marché est le deuxième principe fondamental de la politique de rémunération d'Argenta. Cet aspect peut être concrétisé de différentes manières.

### ***V.3.1.a Les barèmes sectoriels***

Les barèmes sectoriels constituent un premier dispositif permettant de garantir la conformité au marché de la rémunération des collaborateurs. Au Luxembourg également, des barèmes sont convenus par niveau de fonction dans le secteur bancaire. Les employeurs sont tenus de respecter ces barèmes sectoriels. Les collaborateurs qui occupent une même fonction au sein d'une institution financière au Luxembourg doivent donc être rémunérés conformément aux barèmes sectoriels, du moins en ce qui concerne le salaire brut. Bien qu'elle ne soit pas officiellement une banque ni membre de l'ABBL, AAM procède de la sorte.

Dans le cadre de la grille de fonctions d'Argenta, chaque collaborateur d'AAM se voit attribuer une classe de fonction, facilitant ainsi son classement en ce qui concerne la classification des fonctions et des barèmes de la CCT.

Étant donné que la classification des fonctions dans le secteur bancaire au Luxembourg va connaître des modifications à compter de 2020, AAM va examiner, en collaboration avec la direction O & T, l'impact de celles-ci sur les barèmes et la classe de fonction des collaborateurs d'AAM et apporter les corrections nécessaires.

### ***V.3.1.b L'évaluation comparative***

Outre les barèmes sectoriels, Argenta (et AAM) adopte un second dispositif afin de garantir sa conformité au marché, à savoir l'évaluation comparative externe par le biais d'enquêtes salariales. Cette évaluation comparative consiste à comparer chaque type de fonction au sein d'Argenta (et d'AAM) à des types de fonctions similaires et pertinentes en dehors d'Argenta (et d'AAM), sur le marché. Par fonctions similaires pertinentes, on entend principalement des fonctions ayant un poids comparable, telles qu'évaluées par le « titulaire du système » (externe) qui analyse les fonctions sur la base des descriptions de fonctions.

Le conseil d'administration détermine les références salariales aux fins de compensations, sur proposition du comité de direction et de la direction Organisation & Talent. Aucune communication n'est faite au sujet de ces compensations salariales.

Les salaires bruts de référence sont calculés sur la base des références salariales choisies. Concrètement, cela signifie qu'il existe un salaire brut de référence pour chaque niveau de fonction. Ce salaire tient bien évidemment compte de l'expérience.

Les résultats de cette évaluation comparative sont pris en compte lors d'augmentations salariales individuelles.

AAM applique ces données de marché de la manière suivante : pour déterminer une éventuelle augmentation salariale, il est tenu compte de l'évaluation (cf. entretien annuel d'évaluation), mais aussi de la position salariale individuelle par rapport au salaire brut de référence.

Il existe quatre possibilités :

- Le salaire est inférieur au salaire brut de référence (tranche 1) ;



- Le salaire est égal au salaire brut de référence (tranche 2) ;
- Le salaire est supérieur au salaire brut de référence (tranche 3) ;
- Le salaire dépasse le plafond salarial (tranche 4).

À évaluation égale, l'augmentation salariale sera en principe plus élevée si le salaire est relativement inférieur à la référence.

### **Grille de rémunération d'Argenta**

Toutes les fonctions au sein d'Argenta sont décrites et rassemblées dans une grille de fonctions spécifique à la société ainsi que dans une grille de rémunération correspondante :

- 3 catégories pour les fonctions de soutien (S1 à S3) ;
- 7 catégories pour les fonctions des professionnels/experts (Maîtrise, M) et pour les fonctions de direction (Leadership, L) (M1 à M7 et L1 à L7).

Chaque catégorie salariale d'Argenta est liée à une série de fonctions équivalentes. Afin de garantir la conformité au marché, chaque catégorie : Comprend des barèmes sectoriels applicables (à l'exception des M/L 5 à 7) ;

- 
- Comprend des salaires de référence bruts basés sur les résultats des enquêtes salariales.

Selon la fonction qu'il occupe, une catégorie est attribuée à chaque collaborateur d'Argenta. Après un processus formel de description et d'évaluation des fonctions, chaque fonction est placée dans la catégorie qui lui correspond.

Le processus de description de fonctions comprend la description de l'objectif, les responsabilités et les tâches principales de la fonction, ainsi que le profil (expérience, connaissances, compétences) requis pour bien remplir cette fonction.

Le processus d'évaluation des fonctions comprend l'évaluation de tous les éléments de la description des fonctions approuvée, tels qu'ils sont décrits dans la description de fonctions. Il ne s'agit pas ici d'évaluer les titulaires de fonctions qui exercent la fonction. Argenta fait appel à une société de conseil externe afin d'évaluer l'ensemble des fonctions (le « titulaire du système »). Les résultats d'une telle évaluation sont exprimés sous la forme du « poids d'une fonction ».

En fonction de son poids, chaque fonction est placée dans la catégorie de rémunération qui lui correspond.

Le système des augmentations salariales permet de garantir que si un travail est effectué correctement, la nécessité et la possibilité d'accorder une augmentation salariale feront l'objet d'une vérification, en fonction de la conformité au marché à atteindre. En d'autres termes, si un collaborateur occupe correctement sa fonction au fil des ans, son salaire évolue en tenant compte de la conformité au marché à atteindre. Tant les barèmes sectoriels que les salaires bruts de référence constituent des éléments essentiels à prendre en compte à cette fin. Outre les barèmes sectoriels, Argenta met en place un deuxième dispositif afin de garantir la

conformité au marché, à savoir l'**évaluation comparative externe** par le biais d'enquêtes salariales.

À partir de 2020, ce dispositif s'applique également à AAM, tout comme l'utilisation des **références salariales aux fins de compensations** et des **salaires bruts de référence**. Dès 2020, la grille de rémunération d'Argenta sera également appliquée à chaque collaborateur d'AAM. Les salaires bruts de référence utilisés seront fondés sur le marché luxembourgeois.

AAM se conformera donc également pleinement à la politique d'Argenta dans ce domaine.

### **3. Le pouvoir d'achat comme principe fondamental**

Argenta (et donc AAM) veut non seulement verser à ses collaborateurs un salaire brut équitable, conforme au marché, afin de valoriser leurs performances, mais aussi investir activement dans l'augmentation de leur pouvoir d'achat. Il s'agit du troisième principe fondamental de la politique de rémunération d'Argenta. Les collaborateurs d'AAM reçoivent donc également des **chèques-repas** pour chaque jour de travail presté, mais, jusqu'à présent, ils n'ont pas pu bénéficier du **plan cafétéria**. Les possibilités d'introduire un plan cafétéria peuvent être explorées.

### **4. La transparence comme principe fondamental**

La transparence est le quatrième pilier de la politique de rémunération. Cet aspect peut être appliqué dans divers domaines.

#### **V.3.1.c Fonction**

Chaque collaborateur reçoit une description de fonction claire qui décrit l'objectif de la fonction, les domaines de résultats et les responsabilités les plus importants, les tâches principales, ainsi que les connaissances, les aptitudes et l'expérience requises pour effectuer correctement le travail demandé (compétences). Cette description de fonction fait régulièrement l'objet de discussions entre le collaborateur et son responsable hiérarchique afin que les attentes soient toujours claires et que les éventuelles adaptations soient prises en compte et mises en œuvre en temps utile.

Toutes les fonctions au sein d'Argenta sont rassemblées dans un ensemble ordonné, la grille de fonctions. À partir de 2020, les fonctions au sein d'AAM seront ajoutées à la grille de fonctions d'Argenta.

#### **V.3.1.d Catégorie salariale**

Chaque collaborateur connaît sa nouvelle catégorie salariale ainsi que le barème salarial qui y est associé. La catégorie salariale correspond à la fonction occupée par le collaborateur.

#### **V.3.1.e Évaluation**

Au début de l'année, chaque collaborateur et son responsable hiérarchique se mettent d'accord sur des objectifs réalisables, clairs et précis. Ceux-ci traduisent les objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont les suivants :

- a) L'atteinte de résultats mesurables ;
- b) L'occupation de la fonction et le travail d'équipe ;
- c) Des éléments qualitatifs tels que, par exemple, le respect des valeurs de l'entreprise ;
- d) La croissance et le développement.

Au cours de l'année, le responsable hiérarchique organise régulièrement des entretiens et des moments de concertation au cours desquels il partage son feedback avec le collaborateur afin que celui-ci puisse maintenir le bon cap, apprendre et s'améliorer. Au cours de ces entretiens de feedback, tous deux se mettent d'accord sur certains points et les ajustent si nécessaire. Tant le responsable hiérarchique que le collaborateur peuvent prendre l'initiative de planifier un entretien de feedback.

L'entretien d'évaluation est un entretien annuel formel entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, au cours duquel ils discutent, ouvertement et de manière constructive, des prestations individuelles du collaborateur au cours de l'année écoulée. Ils évoquent les points forts ainsi que les points qui peuvent ou doivent être améliorés. Le potentiel et le trajet de croissance sont également abordés.

Au cours de tous ces entretiens, le rôle du responsable hiérarchique est d'assurer la transparence, en termes de définition et éventuellement d'ajustement des objectifs, en ce qui concerne le feed-back et l'évaluation.

#### *V.3.1.f Aperçu salarial individuel*

Chaque année, chaque collaborateur reçoit un aperçu salarial. Outre la traditionnelle fiche de paie, ce dernier met l'accent sur le pouvoir d'achat que le collaborateur obtient en fonction de sa relation de travail avec Argenta.

## **V.4 Budget**

Le **budget annuel** alloué à la rémunération des collaborateurs d'AAM est établi par le comité de direction d'AAM et soumis à l'approbation du conseil d'administration d'AAM.

Le budget annuel alloué aux **augmentations salariales au sein d'AAM** est établi par la direction Organisation & Talent, et est égal en pourcentage au budget prévu pour les entreprises belges. Il s'agit de respecter au minimum l'augmentation salariale prévue dans les CCT luxembourgeoises.

## **V.5 Rôles et responsabilités**

### ***V.5.1 Le comité de rémunération du conseil d'administration***

- Approuve la politique de rémunération d'Argenta.
- Définit les références salariales aux fins de compensations.
- Approuve les règlements et les modifications éventuelles en vue de la mise en œuvre de la politique de rémunération.

### ***V.5.2 Le conseil d'administration d'AAM***

- Approuve la politique de rémunération d'AAM.
- Approuve le budget salarial annuel en ce qui concerne les rémunérations (postes ETP).
- Approuve les règlements et les modifications éventuelles en vue de la mise en œuvre de la politique de rémunération d'AAM.
- Supervise la mise en application de la politique de rémunération d'AAM.

### ***V.5.3 Le comité de direction d'AAM***

- Soumet la politique de rémunération au conseil d'administration d'AAM pour approbation.
- Prépare le budget salarial annuel (nombre et type de postes ETP) ainsi que le budget alloué aux augmentations salariales, soumet ceux-ci au conseil d'administration d'AAM pour approbation et supervise leur mise en application.
- Applique le cadre juridique et réglementaire dans la prise de décision.

- Applique la politique de rémunération et, à cette fin, développe la communication, les directives, les règlements, les processus et la formation à ce sujet, en collaboration avec la direction Organisation & Talent.
- Observe le cadre législatif et réglementaire en matière de politique de rémunération.
- Supervise la mise en application correcte de la grille de fonctions (descriptions de fonctions, évaluations de fonctions) et du cycle de feed-back et d'évaluation.

#### **V.5.4 La direction Organisation & Talent**

- Examine tous les éléments relatifs à la politique de rémunération (tendances, paramètres, etc.).
- Élabore la politique de rémunération et propose des ajustements ou des innovations.
- Établit le budget alloué aux augmentations salariales.
- Supervise la mise en application correcte des indexations salariales annuelles.
- Supervise la mise en application cohérente du système en ce qui concerne le poids des fonctions, la grille de fonctions et la grille de rémunération.

#### **V.5.5 Le CEO d'AAM**

- Contrôle l'adaptation des descriptions de fonctions.
- Dirige l'exécution du cycle de feed-back et d'évaluation.
- Dirige l'exécution des indexations salariales dans le cadre du budget alloué.
- Explique la politique de rémunération aux collaborateurs et l'exécute.