

SOFINA

Une version abrégée des comptes sociaux de Sofina SA est reprise dans le Rapport annuel relatif à l'exercice social 2025. Veuillez trouver ci-après un exemplaire de ces comptes dans une version intégrale qui sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2026.

**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES DOCUMENTS
À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)DÉNOMINATION **Sofina SA**Forme juridique¹ : **Société anonyme**Adresse: **Rue de l'Industrie**N°: **31**Code postal: **1040**Commune: **Etterbeek**Pays: **Belgique**Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de l'entreprise de **Bruxelles, francophone**Adresse Internet²: **https://www.sofinagroup.com/**Adresse e-mail²:

Numéro d'entreprise

0403.219.397DATE **14-10-2025** de dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.Ce dépôt concerne³ : les COMPTES ANNUELS en **EUROS (2 décimales)**⁴

approuvés par l'assemblée générale du

 les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01-01-2025

au

31-12-2025

l'exercice précédent des comptes annuels du

01-01-2024

au

31-12-2024Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ne sont pas⁵ identiques à ceux publiés antérieurement.Nombre total de pages déposées: **140**

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

objet: 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.8, 6.17, 6.20, 9, 12, 13, 14, 15

Signature
(nom et qualité)**Monsieur Harold Boël**
Chief Executive OfficerSignature
(nom et qualité)**Monsieur Dominique Lanckswert**
Président

1 Le cas échéant, la mention "en liquidation" est ajoutée à la forme juridique.

2 Mention facultative.

3 Cocher les cases ad-hoc.

4 Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

5 Biffer la mention inutile.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE****LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

Monsieur Lancksweert Dominique

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Président du Conseil d'Administration, début: 06/05/2021, fin: 14/05/2026

Madame Strömberg Charlotte

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Vice-président du Conseil d'Administration, début: 08/05/2024, fin: 11/05/2028

Monsieur Boël Harold

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur délégué, début: 08/05/2025, fin: 11/05/2028

Monsieur Boël Nicolas

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 08/05/2024, fin: 13/05/2027

Comte de Meeûs d'Argenteuil Laurent

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 08/05/2024, fin: 13/05/2027

Madame Sioen Michèle

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 05/05/2022, fin: 14/05/2026

Madame Cioli Laura

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 08/05/2024, fin: 11/05/2028

Madame Langenbacher Anja

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 08/05/2025, fin: 10/05/2029

Madame Soubie Catherine

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 06/05/2021, fin: 10/05/2029

Madame York Gwill

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 08/05/2024, fin: 13/05/2027

Monsieur Vasudeva Rajeev

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 04/05/2023, fin: 14/05/2026

Monsieur Teo Leslie

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 04/05/2023, fin: 14/05/2026

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

Monsieur Goblet d'Alviella Felix

Rue de l'Industrie 31, 1040 Etterbeek, Belgique

Mandat: Administrateur, début: 04/05/2023, fin: 14/05/2026

ERNST & YOUNG Réviseurs d'Entreprises SRL 0446.334.711

Kouterveldstraat 7B, 1831 Diegem, Belgique

Numéro de membre: B00160

Mandat: Commissaire, début: 04/05/2023, fin: 13/05/2026

Représenté par:

1 Boschmans Christophe

Kouterveldstraat 7b 1831 Diegem Belgique

, Numéro de membre : A02353

Représenté par:

2 Dupuis Sarah

Kouterveldstraat 7b 1831 Diegem Belgique

, Numéro de membre : B 01212

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application de l'article 5 de la loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal.

Les comptes annuels ont / n'ont pas * été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable certifié, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société**,
- B. L'établissement des comptes annuels **,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des experts-comptables ou par des experts-comptables-fiscalistes, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque expert-comptable ou expert-comptable fiscaliste et son numéro de membre auprès de l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (ICE) ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	3.663.179.710,53	3.433.027.719,90
Immobilisations incorporelles	6.2	21	0,00	
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	7.754.022,59	8.406.455,04
Terrains et constructions		22	6.991.873,54	7.443.388,97
Installations, machines et outillage		23	12.380,07	15.642,35
Mobilier et matériel roulant		24	258.312,41	362.859,83
Location-financement et droits similaires		25	0,00	
Autres immobilisations corporelles		26	491.456,57	584.563,89
Immobilisations en cours et acomptes versés		27	0,00	
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	3.655.425.687,94	3.424.621.264,86
Entreprises liées	6.15	280/1	2.403.574.230,06	2.198.069.836,04
Participations		280	2.403.574.230,06	2.198.069.836,04
Créances		281	0,00	
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3	1.022.014.625,37	815.136.168,01
Participations		282	1.020.457.093,52	813.652.804,97
Créances		283	1.557.531,85	1.483.363,04
Autres immobilisations financières		284/8	229.836.832,51	411.415.260,81
Actions et parts		284	166.846.832,21	351.381.716,18
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	62.990.000,30	60.033.544,63

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>2.283.524.343,68</u>	<u>1.510.492.739,79</u>
Créances à plus d'un an		29	0,00	
Créances commerciales		290	0,00	
Autres créances		291	0,00	
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	0,00	
Stocks		30/36	0,00	
Approvisionnements		30/31	0,00	
En-cours de fabrication		32	0,00	
Produits finis		33	0,00	
Marchandises		34	0,00	
Immeubles destinés à la vente		35	0,00	
Acomptes versés		36	0,00	
Commandes en cours d'exécution		37	0,00	
Créances à un an au plus		40/41	439.082.149,83	424.907.267,16
Créances commerciales		40	3.276.201,27	2.284.883,04
Autres créances		41	435.805.948,56	422.622.384,12
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	1.819.560.860,59	1.037.873.518,83
Actions propres		50	252.453.347,66	229.206.267,95
Autres placements		51/53	1.567.107.512,93	808.667.250,88
Valeurs disponibles		54/58	18.375.909,73	44.238.478,90
Comptes de régularisation	6.6	490/1	6.505.423,53	3.473.474,90
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	5.946.704.054,21	4.943.520.459,69

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES				
		10/15	<u>4.480.131.345,38</u>	<u>3.970.432.452,70</u>
Apport		10/11	629.708.241,85	84.154.797,85
Capital	6.7.1	10	85.430.291,53	79.734.940,00
Capital souscrit		100	85.430.291,53	79.734.940,00
Capital non appelé ⁶		101	0,00	
En dehors du capital		11	544.277.950,32	4.419.857,85
Primes d'émission		1100/10	544.277.950,32	4.419.857,85
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation				
		12		
Réserves				
		13	2.393.873.079,68	2.392.295.869,02
Réserves indisponibles		130/1	285.816.662,16	262.000.047,30
Réserve légale		130	8.543.029,15	7.973.494,00
Réserves statutairement indisponibles		1311	24.820.285,35	
Acquisition d'actions propres		1312	252.453.347,66	229.206.267,95
Soutien financier		1313		
Autres		1319		24.820.285,35
Réserves immunisées		132	108.056.417,52	130.295.821,72
Réserves disponibles		133	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	1.456.471.467,58	1.493.899.720,69
Subsides en capital		15	78.556,27	82.065,14
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net ⁷		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS				
		16	<u>1.573.876,07</u>	<u>1.730.689,16</u>
Provisions pour risques et charges				
		160/5	562.381,28	639.392,97
Pensions et obligations similaires		160	457.900,73	611.628,44
Charges fiscales		161	0,00	
Grosses réparations et gros entretien		162	0,00	
Obligations environnementales		163	104.480,55	
Autres risques et charges	6.8	164/5	0,00	27.764,53
Impôts différés				
		168	1.011.494,79	1.091.296,19

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁷ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>1.464.998.832,76</u>	<u>971.357.317,83</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	1.297.644.550,46	696.861.163,25
Dettes financières		170/4	1.297.644.550,46	696.861.163,25
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173		
Autres emprunts		174	1.297.644.550,46	696.861.163,25
Dettes commerciales		175	0,00	
Fournisseurs		1750	0,00	
Effets à payer		1751	0,00	
Acomptes sur commandes		176	0,00	
Autres dettes		178/9	0,00	
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	161.848.296,18	271.830.678,10
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	0,00	
Dettes financières		43	0,00	
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439	0,00	
Dettes commerciales		44	3.956.043,08	3.133.498,96
Fournisseurs		440/4	3.956.043,08	3.133.498,96
Effets à payer		441	0,00	
Acomptes sur commandes		46	0,00	
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	14.115.332,44	11.049.347,75
Impôts		450/3	822.482,67	387.751,47
Rémunérations et charges sociales		454/9	13.292.849,77	10.661.596,28
Autres dettes		47/48	143.776.920,66	257.647.831,39
Comptes de régularisation	6.9	492/3	5.505.986,12	2.665.476,48
TOTAL DU PASSIF		10/49	5.946.704.054,21	4.943.520.459,69

⁶ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁷ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	8.429.142,60	6.597.779,73
Chiffre d'affaires	6.10	70	3.421.739,13	1.954.597,40
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)	(+)/(-)	71	0,00	
Production immobilisée		72	0,00	
Autres produits d'exploitation	6.10	74	5.007.403,47	4.643.182,33
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A	0,00	
Coût des ventes et des prestations		60/66A	58.459.071,74	52.404.968,10
Approvisionnements et marchandises		60	0,00	
Achats		600/8	0,00	
Stocks: réduction (augmentation)	(+)/(-)	609	0,00	
Services et biens divers		61	23.703.670,60	22.469.505,91
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-) 6.10	62	28.592.802,80	25.721.912,53
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	674.688,57	677.212,81
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-) 6.10	631/4	385.323,82	
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-) 6.10	635/8	-77.011,69	-95.209,70
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	5.179.597,64	3.631.546,55
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	0,00	
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)	9901	-50.029.929,14	-45.807.188,37

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	268.081.031,18	1.567.598.335,91
Produits financiers récurrents		75	153.544.081,97	1.064.535.599,65
Produits des immobilisations financières		750	103.343.895,94	1.032.841.518,05
Produits des actifs circulants		751	15.813.620,81	20.407.424,35
Autres produits financiers	6.11	752/9	34.386.565,22	11.286.657,25
Produits financiers non récurrents	6.12	76B	114.536.949,21	503.062.736,26
Charges financières		65/66B	116.846.600,50	104.632.252,02
Charges financières récurrentes	6.11	65	14.059.429,31	19.956.188,65
Charges des dettes		650	13.979.279,50	8.794.744,21
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	651	-12.033.638,43	4.625.861,84
Autres charges financières		652/9	12.113.788,24	6.535.582,60
Charges financières non récurrentes	6.12	66B	102.787.171,19	84.676.063,37
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	101.204.501,54	1.417.158.895,52
Prélèvement sur les impôts différés		780	79.801,40	79.801,40
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	6.13 67/77	5.931,45	6.658,07
Impôts		670/3	5.931,45	6.658,07
Régularisation d'impôts et reprise de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	101.278.371,49	1.417.232.038,85
Prélèvement sur les réserves immunisées		789	22.239.404,20	9.139.404,20
Transfert aux réserves immunisées		689	0,00	
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	123.517.775,69	1.426.371.443,05

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	1.617.417.496,38	2.243.217.600,12
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	123.517.775,69	1.426.371.443,05
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	1.493.899.720,69	816.846.157,07
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2		
sur l'apport		791		
sur les réserves		792		
Affectation aux capitaux propres		691/2	23.816.614,86	631.093.620,54
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920	569.535,15	
aux autres réserves		6921	23.247.079,71	631.093.620,54
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	1.456.471.467,58	1.493.899.720,69
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7	137.129.413,94	118.224.258,89
Rémunération de l'apport		694	134.308.926,48	115.792.614,00
Administrateurs ou gérants		695	2.820.487,46	2.431.644,89
Travailleurs		696		
Autres allocataires		697		

**CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE,
MARQUES ET DROITS SIMILAIRES****Valeur d'acquisition au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice****Mutations de l'exercice**

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice**VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8052P	xxxxxxxxxxxxxxxx	28.355,14
8022		
8032		
8042		
8052	28.355,14	
8122P	xxxxxxxxxxxxxxxx	28.355,14
8072		
8082		
8092		
8102		
8112		
8122	28.355,14	
211	<u>0,00</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxxx	17.450.826,37
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161		
Cessions et désaffectations	8171		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	17.450.826,37	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxxx	10.007.437,40
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	451.515,43	
Repris	8281		
Acquis de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301		
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	10.458.952,83	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	<u>6.991.873,54</u>	

INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8192P	xxxxxxxxxxxxxxxx	34.492,08
Mutations de l'exercice		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162	
Cessions et désaffectations	8172	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8182	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	34.492,08
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actées	8212	
Acquises de tiers	8222	
Annulées	8232	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8242	
Plus-values au terme de l'exercice	8252	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actés	8272	3.262,28
Repris	8282	
Acquis de tiers	8292	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8312	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	22.112,01
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	<u>12.380,07</u>

MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
	8193P	xxxxxxxxxxxxxxxx	1.229.062,47
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	23.063,47	
Cessions et désaffectations	8173	1.874,20	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	1.250.251,74	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxxx	866.202,64
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	126.803,54	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	1.066,85	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	991.939,33	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	<u>258.312,41</u>	

LOCATION-FINANCEMENT ET DROITS SIMILAIRES**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

8194P xxxxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

8164

Cessions et désaffectations

8174

Transferts d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8184

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

8194

Plus-values au terme de l'exercice

8254P xxxxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Actées

8214

Acquises de tiers

8224

Annulées

8234

Transférées d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8244

Plus-values au terme de l'exercice

8254

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8324P xxxxxxxxxxxxxxxxx

Mutations de l'exercice

Actés

8274

Repris

8284

Acquis de tiers

8294

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

8304

Transférés d'une rubrique à une autre

(+)/(-)

8314

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

8324

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

(25) 0,00

Dont**Terrains et constructions**

250

Installations, machines et outillage

251

Mobilier et matériel roulant

252

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8195P	xxxxxxxxxxxxxxxx	998.122,69
Mutations de l'exercice		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8165	
Cessions et désaffectations	8175	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8185	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	998.122,69
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actées	8215	
Acquises de tiers	8225	
Annulées	8235	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8245	
Plus-values au terme de l'exercice	8255	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actés	8275	93.107,32
Repris	8285	
Acquis de tiers	8295	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8305	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8315	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	506.666,12
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	<u>491.456,57</u>

IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS**Valeur d'acquisition au terme de l'exercice**

Codes	Exercice	Exercice précédent
8196P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice		
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8166	
Cessions et désaffectations	8176	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8186	
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8196	
Plus-values au terme de l'exercice	8256P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actées	8216	
Acquises de tiers	8226	
Annulées	8236	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8246	
Plus-values au terme de l'exercice	8256	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326P	xxxxxxxxxxxxxxxx
Mutations de l'exercice		
Actés	8276	
Repris	8286	
Acquis de tiers	8296	
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8306	
Transférés d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8316	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8326	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(27)	0,00

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.210.938.392,47
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8361	249.823.705,73	
Cessions et retraits	8371		
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8381		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391	2.460.762.098,20	
Plus-values au terme de l'exercice	8451P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8441		
Plus-values au terme de l'exercice	8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521P	xxxxxxxxxxxxxxxx	12.868.556,43
Mutations de l'exercice			
Actées	8471	44.390.993,93	
Reprises	8481	71.682,22	
Acquises de tiers	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8501		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521	57.187.868,14	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(280)	<u>2.403.574.230,06</u>	
ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	281P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Additions	8581		
Remboursements	8591		
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Différences de change (+)/(-)	8621		
Autres (+)/(-)	8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(281)	<u>0,00</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8651		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392P	xxxxxxxxxxxxxxx	832.296.129,63
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8362	244.687.040,36	
Cessions et retraits	8372		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8382		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392	1.076.983.169,99	
Plus-values au terme de l'exercice	8452P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8442		
Plus-values au terme de l'exercice	8452		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522P	xxxxxxxxxxxxxxx	18.643.324,66
Mutations de l'exercice			
Actées	8472	37.944.046,01	
Reprises	8482	61.294,20	
Acquises de tiers	8492		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8502		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8512		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522	56.526.076,47	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552P	xxxxxxxxxxxxxxx	0,00
Mutations de l'exercice	(+)/(-) 8542		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552	0,00	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(282)	<u>1.020.457.093,52</u>	
ENTREPRISES AVEC LIEN DE PARTICIPATION - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	283P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.483.363,04
Mutations de l'exercice			
Additions	8582	74.168,81	
Remboursements	8592		
Réductions de valeur actées	8602		
Réductions de valeur reprises	8612		
Différences de change	(+)/(-) 8622		
Autres	(+)/(-) 8632		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(283)	<u>1.557.531,85</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8652		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	877.889.441,22
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373	203.904.729,93	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393	673.984.711,29	
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	526.507.725,04
Mutations de l'exercice			
Actées	8473	5.041.034,12	
Reprises	8483	3.302.378,41	
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503	21.108.501,67	
Transférées d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523	507.137.879,08	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)	<u>166.846.832,21</u>	
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	<u>xxxxxxxxxxxxxxxx</u>	<u>60.033.544,63</u>
Mutations de l'exercice			
Additions	8583		
Remboursements	8593		
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613	2.956.455,67	
Différences de change (+)/(-)	8623		
Autres (+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	<u>62.990.000,30</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8653		

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
SOFINA VENTURES Société anonyme Rue de l'Industrie 29 1040 Etterbeek Belgique 0423.386.786	Actions ordinaires	11.709	100,00	0,00	31/12/2025	EUR	596.932.978	-40.439.249
SOFINA CAPITAL Société anonyme Rue Léon Laval 12 3372 Leudelange Luxembourg 15955870	Actions ordinaires	5.872.576	100,00	0,00	31/12/2025	EUR	1.799.746.745	-7.967.944
SOFINA US Limited Company Federal Street 160 MA02110 Boston Etats-Unis	Units	802.000	100,00	0,00	31/12/2025	USD	78.403.564	13.702.611
DRYLOCK TECHNOLOGIES Société anonyme Spinnerijstraat 12 9240 Zele Belgique 0479.766.057	Actions ordinaires B	169.782.750	25,00	0,00	31/12/2024	EUR	605.215.478	41.146.133
M. CHAPOUTIER Société anonyme Avenue du Docteur Durand 18 26600 Tain l'Hermitage France	Actions Ordinaires	3.124	14,20	0,00	31/12/2024	EUR	57.092.770	-2.613.469
M.M.C. Société anonyme Avenue du Docteur Paul Durand 18 26600 TAIN HERMITAGE France	Actions ordinaires	15.256	19,83	0,00	31/12/2024	EUR	33.544.201	-3.058.262

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
SPARTOO Société par actions simplifiée Rue Henri Barbusse 16 31800 Grenoble France	Actions ordinaires	2.414.318	13,25	0,00	31/12/2024	EUR	25.360.415	-3.435.250
MxBEE Société par Actions Simplifiées Rue Grolée 7 69002 Lyon France	Actions ordinaires	7.820.093	26,64	0,00	31/12/2024	EUR	28.132.412	-383.211
SOFINA ASIA Private Limited Amoy Street 108 , boîte 3-01 069928 Singapour Singapour 201431635H	Common & Preferred shares	2.295.000	100,00	0,00	31/12/2025	SGD	277.649.928	-178.479.489
BIOBEST GROUP Société anonyme Ilse Velden 18 2260 Westerlo Belgique 0893.948.337	Actions ordinaires D, G et F	162.012	11,11	0,00	31/12/2024	EUR	515.545.621	5.085.839
SOFINA LONDON Limited 7th Floor, Broadway 50 SW1H 0DB London Royaume-Uni 16078196	Ordinary shares	4.350.000	100,00	0,00	31/12/2025	GBP	45.867.012	2.167.916
SOFINA INVEST SA Société anonyme Rue Leon Laval 12 L-3372 Leudelange Luxembourg 35881051	Action ordinaire	30.000	100,00	0,00	31/12/2025	EUR	798.380.764	6.355.494

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles la société détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles la société détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital, de capitaux propres ou d'une classe d'actions de la société.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-) (en unités)
Salto System, SL Sociedad Limitada Arkotz, Polígono Lanbarren 9 20180 Oiartzun (Guipúzcoa) Espagne	Ordinaires	22.293	12,17	0,00	31/12/2024	EUR	291.568.000	59.383.000
Lancelot UK HoldCo Limited Partnership Inc. Wilton Road 5 SW1V 1AN London Royaume-Uni 12024955	Ordinary	41.914.362	15,24	0,00	31/12/2024	DKK	833.000.000	-793.000.000
MNH Société par actions simplifiée Rue Bourgelat 17 69002 Lyon France 433493103	Ordinaires	89.467	15,50	0,00	30/09/2025	EUR	653.951.826	6.108.661
Proeduca Altus, S.A Société anonyme Avenida de la Paz 137 26006 Logroño, La Rioja Espagne	Ordinaires	7.778.588	17,22	0,00	31/08/2025	EUR	45.881.698	55.998.501

LISTE DES ENTREPRISES DONT LA SOCIÉTÉ RÉPOND DE MANIÈRE ILLIMITÉE EN QUALITÉ D'ASSOCIÉ OU DE MEMBRE INDÉFINIMENT RESPONSABLE

Les comptes annuels de chacune des entreprises pour lesquelles la société est indéfiniment responsable sont joints aux présents comptes annuels pour être publiés en même temps que ceux-ci, sauf si dans la deuxième colonne du tableau ci-après, la société précise la raison pour laquelle il n'en est pas ainsi. Cette précision est fournie par la mention du code (A, B, C ou D) défini ci-après.

Les comptes annuels de l'entreprise mentionnée:

- A. sont publiés par dépôt auprès de la Banque nationale de Belgique par cette entreprise;
- B. sont effectivement publiés par cette entreprise dans un autre Etat membre de l'Union européenne, dans les formes prévues à l'article 16 de la directive (EU) 2017/1132;
- C. sont intégrés par consolidation globale ou par consolidation proportionnelle dans les comptes consolidés de la société, établis, contrôlés et publiés conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations relatives aux comptes consolidés;
- D. concernent une société simple.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE, FORME JURIDIQUE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Code éventuel
SOFINA CAPITAL Société anonyme Rue Léon Laval 12 3372 Leudelange Luxembourg 15955870	C
SOFINA INVEST SA Société anonyme Rue Léon Laval 12 3372 Leudelange Luxembourg 35881051	C
SOFINA VENTURES Société anonyme Rue de l'Industire 29 1040 Etterbeek Belgique 0423.386.786	C
SOFINA US Limited Company Federal Street 160 MA02110 Boston Etats-Unis	C
SOFINA ASIA Private Limited Amoy Street 10B, boîte 3-01 069928 Singapour Singapour 201431635H	C

LISTE DES ENTREPRISES DONT LA SOCIÉTÉ RÉPOND DE MANIÈRE ILLIMITÉE EN QUALITÉ D'ASSOCIÉ OU DE MEMBRE INDÉFINIMENT RESPONSABLE

Les comptes annuels de chacune des entreprises pour lesquelles la société est indéfiniment responsable sont joints aux présents comptes annuels pour être publiés en même temps que ceux-ci, sauf si dans la deuxième colonne du tableau ci-après, la société précise la raison pour laquelle il n'en est pas ainsi. Cette précision est fournie par la mention du code (A, B, C ou D) défini ci-après.

Les comptes annuels de l'entreprise mentionnée:

- A. sont publiés par dépôt auprès de la Banque nationale de Belgique par cette entreprise;
- B. sont effectivement publiés par cette entreprise dans un autre Etat membre de l'Union européenne, dans les formes prévues à l'article 16 de la directive (EU) 2017/1132;
- C. sont intégrés par consolidation globale ou par consolidation proportionnelle dans les comptes consolidés de la société, établis, contrôlés et publiés conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations relatives aux comptes consolidés;
- D. concernent une société simple.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE, FORME JURIDIQUE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Code éventuel
SOFINA LONDON Limited 7th Floor, Broadway 50 SW1J 0DB London Royaume-Uni 16078196	C

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES PLACEMENTS DE TRÉSORERIE			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51	1.380.106.642,01	422.910.452,44
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681	1.380.106.642,01	422.910.452,44
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52		
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit	53	187.000.870,92	385.756.798,44
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686	112.000.870,92	310.756.798,44
de plus d'un mois à un an au plus	8687		
de plus d'un an	8688	75.000.000,00	75.000.000,00
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important

Charge à reporter
Intérêts courus à recevoir

Exercice
1.404.129,50
5.100.937,97

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT**ETAT DU CAPITAL****Capital**

Capital souscrit au terme de l'exercice

Capital souscrit au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXXXXXXXX	79.734.940,00
(100)	85.430.291,53	

Modifications au cours de l'exercice

Actions ordinaires

Représentation du capital

Catégories d'actions

Actions ordinaires

Actions nominatives

Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	5.695.351,53	2.446.428
	85.430.291,53	36.696.428
8702	XXXXXXXXXXXXXXXX	22.455.438
8703	XXXXXXXXXXXXXXXX	14.240.990

Capital non libéré

Capital non appelé

Capital appelé, non versé

Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)	0,00	XXXXXXXXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXXXXXXXX	

Actions propres

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu

Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation

Montant du capital à souscrire

Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	2.875.819,29
8722	1.235.303
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

Exercice

EXPLICATION COMPLÉMENTAIRE RELATIVE À L'APPORT (Y COMPRIS L'APPORT EN INDUSTRIE)

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT DE L'ENTREPRISE À LA DATE DE CLÔTURE DE SES COMPTES

telle qu'elle résulte des déclarations reçues par la société en vertu de l'article 7:225 du Code des sociétés et des associations, l'article 14, alinéa 4 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes ou l'article 5 de l'arrêté royal du 21 août 2008 fixant les règles complémentaires applicables à certains systèmes multilatéraux de négociation.

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			
	Nature	Nombre de droits de vote		%
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
Union Financière Boël SA Rue Ducale 21 1000 Bruxelles Belgique 0405.761.391	Actions ordinaires	8.225.068	8.225.068	22,41
Société de Participations Industrielles SA Rue Ducale 21 1000 Bruxelles Belgique 0426.101.895	Actions ordinaires	9.092.485	9.092.485	24,78
Mobilière et Immobilière du Centre SA Rue Ducale 21 1000 Bruxelles Belgique 0401.781.621	Actions ordinaires	2.717.108	2.717.108	7,40

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE

Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année

Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières
Emprunts subordonnés
Emprunts obligataires non subordonnés
Dettes de location-financement et dettes assimilées
Etablissements de crédit
Autres emprunts
Dettes commerciales
Fournisseurs
Effets à payer
Acomptes sur commandes
Autres dettes

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

Codes	Exercice
8801	
8811	
8821	
8831	
8841	
8851	
8861	
8871	
8881	
8891	
8901	
(42)	0,00
8802	697.644.550,46
8812	
8822	
8832	
8842	
8852	697.644.550,46
8862	
8872	
8882	
8892	
8902	
8912	697.644.550,46
8803	600.000.000,00
8813	
8823	
8833	
8843	
8853	600.000.000,00
8863	
8873	
8883	
8893	
8903	
8913	600.000.000,00

DETTES GARANTIES (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

	Codes	Exercice
Dettes financières	8921	
Emprunts subordonnés	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8951	
Etablissements de crédit	8961	
Autres emprunts	8971	
Dettes commerciales	8981	
Fournisseurs	8991	
Effets à payer	9001	
Acomptes sur commandes	9011	
Dettes salariales et sociales	9021	
Autres dettes	9051	
Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges	9061	

Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société	9062	

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES**Impôts** (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

	Codes	Exercice
Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	822.482,67
Dettes fiscales estimées	450	

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 178/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale	9076	0,00
Autres dettes salariales et sociales	9077	10.657.667,03

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Exercice	
Intérêts courus	5.036.237,62
Autres charges à imputer	446.977,77
Ecart de conversion	22.770,73

RÉSULTATS FINANCIERS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers			
Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125	3.508,87	3.508,87
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers			
Différences de change réalisées	754	1.337.265,22	747.325,73
Autres			
Ecarts de conversion		3.945,86	2.732,98
Produits financiers divers		1,81	23.698,29
Commissions de non utilisation		1.366.939,55	1.648.920,58
Plus-values sur réalisations de placements de trésorerie		24.947.851,92	8.560.067,58
Plus-values sur réalisations de d'actions propres		1.352.009,79	300.403,22
Revenus d'options		5.375.041,32	
CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES			
Amortissement des frais d'émission d'emprunts			
	6501		
Intérêts portés à l'actif			
	6502		
Réductions de valeur sur actifs circulants			
Actées	6510		4.625.861,84
Reprises	6511	12.033.638,43	
Autres charges financières			
Montant de l'escompte à charge de la société sur la négociation de créances			
	653		
Provisions à caractère financier			
Dotations	6560		
Utilisations et reprises	6561		
Ventilation des autres charges financières			
Différences de change réalisées	654	1.950.677,77	1.070.785,99
Ecarts de conversion de devises	655	1.381,00	3.083,43
Autres			
Frais relatifs au portefeuille		320.656,74	958.199,27
Frais bancaires		3.124.992,36	2.575.071,35
TVA non déductible sur charges financières		1.740,82	2.120,45
Charges financières diverses		5.970.376,19	650,00
Moins-values réalisées sur actions propres		356.971,53	843.894,98
Taxes étrangères		159.639,26	971.126,03

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76	114.536.949,21	503.062.736,26
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)	0,00	
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Produits financiers non récurrents	(76B)	114.536.949,21	503.062.736,26
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761	6.391.810,50	30.934.643,41
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631	108.145.138,71	472.128.092,85
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	102.787.171,19	84.676.063,37
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	0,00	
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7		
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)	102.787.171,19	84.676.063,37
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	87.376.074,06	55.476.063,37
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations) (+)/(-)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631	15.411.097,13	29.200.000,00
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)	6691		

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT****Impôts sur le résultat de l'exercice**

Impôts et précomptes dus ou versés

Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif

Suppléments d'impôts estimés

Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs

Suppléments d'impôts dus ou versés

Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

Réductions et reprises de réductions de valeur sur actions et parts

Plus et moins-values sur actions et parts

Provisions et autres charges non déductibles fiscalement

Revenus définitivement taxés

Codes	Exercice
9134	5.931,45
9135	32.674,80
9136	26.743,35
9137	
9138	
9139	
9140	
	71.870.183,74
	-92.377.070,05
	-1.498.771,87
	-101.196.957,47

Exercice

Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice**Sources de latences fiscales**

Latences actives

Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs

Autres latences actives

Revenus définitivement taxés

Latences passives

Ventilation des latences passives

Plus-values immunisées

Plus-values à taxation étalée

Codes	Exercice
9141	30.650.676,86
9142	
	30.650.676,86
9144	199.155.975,86
	195.109.997,30
	4.045.978,56

TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS**Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A la société (déductibles)

Par la société

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel

Précompte mobilier

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	2.067.594,64	392.984,26
9146	3.588.312,69	1.804.637,31
9147	9.502.681,83	6.146.405,61
9148	16.808.234,94	16.088.603,99

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR LA SOCIÉTÉ POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS	9149	<u>50.000,00</u>
Dont		
Effets de commerce en circulation endossés par la société	9150	
Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par la société	9151	
Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par la société	9153	50.000,00
 GARANTIES RÉELLES		
Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de la société		
Hypothèques		
Valeur comptable des immeubles grevés	91611	
Montant de l'inscription	91621	
Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat	91631	
Gages sur fonds de commerce		
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement	91711	
Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat	91721	
Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs		
La valeur comptable des actifs grevés	91811	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91821	
Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs		
Le montant des actifs en cause	91911	
Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie	91921	
Privilège du vendeur		
La valeur comptable du bien vendu	92011	
Le montant du prix non payé	92021	

Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par la société sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers

Hypothèques

Valeur comptable des immeubles grevés

91612

Montant de l'inscription

91622

Pour les mandats irrévocables d'hypothéquer, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à prendre inscription en vertu du mandat

91632

Gages sur fonds de commerce

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie et qui fait l'objet de l'enregistrement

91712

Pour les mandats irrévocables de mise en gage du fonds de commerce, le montant pour lequel le mandataire est autorisé à procéder à l'enregistrement en vertu du mandat

91722

Gages sur d'autres actifs ou mandats irrévocables de mise en gage d'autres actifs

La valeur comptable des actifs grevés

91812

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91822

Sûretés constituées ou irrévocablement promises sur actifs futurs

Le montant des actifs en cause

91912

Le montant maximum à concurrence duquel la dette est garantie

91922

Privilège du vendeur

La valeur comptable du bien vendu

92012

Le montant du prix non payé

92022

BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE LA SOCIÉTÉ, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN**ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS****ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS****MARCHÉ À TERME**

Marchandises achetées (à recevoir)

9213

Marchandises vendues (à livrer)

9214

Devises achetées (à recevoir)

9215

Devises vendues (à livrer)

9216

ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES**MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS**

Lignes de crédit non utilisées accordées par des institutions bancaires (montant non utilisé)

1.275.000.000,00

Lignes de crédit non utilisées accordées aux filiales (montant non-utilisé)

483.937.634,69

N° 0403.219.397

C-cap 6.14

Conventions incluant des droits de préemption ou de souscription préférentielle : la Société bénéficie de droits de préemption ou de souscription préférentielle dans certaines participations de son portefeuille et ceux-ci sont conditionnés par une augmentation du capital de la société concernée du portefeuille ou par la mise en vente par un actionnaire de ses actions détenues dans la société en question. Conventions incluant des droits et obligations en cas d'acquisition ou cession de titres : les autres droits obtenus concernent essentiellement la possibilité pour la Société de suivre un actionnaire qui céderait tout ou partie de sa participation (tag-along right). Les engagements donnés par la Société sont relatifs à des obligations de suite (cession des actions) en cas de cession par certains actionnaires (drag-along right). Le total de la juste valeur des participations concernées par ces engagements de cession est de :

1.409.217.617,43

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

Description succincte

La société accorde aux membres de son personnel, dans le cadre d'un règlement de pension, un régime complémentaire de pension de retraite et de survie qui est couvert par une assurance groupe. Une provision couvre l'écart entre d'une part la valeur actualisée en fin d'exercice des engagements de la société calculée sur base des services passés et des traitements projetés et, d'autre part l'estimation des contrats d'assurance groupe.

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Exercice

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Au 31/12/2025 il y a 1.133.741 options en faveur du personnel, donc le prix d'exercice varie entre 127,38 EUR et 383,21 EUR

Exercice

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

Exercice

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

ENTREPRISES LIÉES

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Placements de trésorerie

Actions

Créances

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs

Résultats financiers

Produits des immobilisations financières

Produits des actifs circulants

Autres produits financiers

Charges des dettes

Autres charges financières

Cessions d'actifs immobilisés

Plus-values réalisées

Moins-values réalisées

Codes	Exercice	Exercice précédent
(280/1)	2.403.574.230,06	2.198.069.836,04
(280)	2.403.574.230,06	2.198.069.836,04
9271		
9281		
9291	434.246.854,26	420.797.939,29
9301		
9311	434.246.854,26	420.797.939,29
9321		
9331		
9341		
9351	6.105.169,21	138.524.407,98
9361		
9371	6.105.169,21	138.524.407,98
9381		
9391		
9401	483.937.634,69	656.589.580,54
9421	80.770.221,37	1.013.275.541,11
9431	9.922.310,43	9.579.478,72
9441	1.378.680,71	1.664.445,41
9461	270.147,10	841.015,96
9471		
9481		
9491		

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

ENTREPRISES ASSOCIÉES

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Garanties personnelles et réelles

Constituées ou irrévocablement promises par la société pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées

Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de la société

Autres engagements financiers significatifs

AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION

Immobilisations financières

Participations

Créances subordonnées

Autres créances

Créances

A plus d'un an

A un an au plus

Dettes

A plus d'un an

A un an au plus

Codes	Exercice	Exercice précédent
9253	157.846.226,59	157.846.226,59
9263	157.846.226,59	157.846.226,59
9273		
9283		
9293		
9303		
9313		
9353		
9363		
9373		
9383		
9393		
9403		
9252	864.168.398,78	657.289.941,42
9262	862.610.866,93	655.806.578,38
9272		
9282	1.557.531,85	1.483.363,04
9292	1.095.970,75	961.824,00
9302		
9312	1.095.970,75	961.824,00
9352		
9362		
9372		

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION****TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE
CELLES DU MARCHÉ**

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

En l'absence de critères légaux permettant d'inventorier les transactions avec des parties liées qui seraient conclues à des conditions autres que celles du marché, aucune information n'a pu être reprise dans cette annexe.

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC**LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA SOCIÉTÉ SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES****Créances sur les personnes précitées**

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur**Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur****Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable**

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	
9504	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)**Emoluments du (des) commissaire(s)****Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)**

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Codes	Exercice
9505	111.428,92
95061	172.500,00
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	9.777,25

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS**INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES SOCIÉTÉS SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS****La société établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion***

La société n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s)^z

~~La société et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 1:26 du Code des sociétés et des associations^z~~

~~La société ne possède que des sociétés filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable^z (article 3:23 du Code des sociétés et des associations)~~

~~La société est elle-même filiale d'une société mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation^z~~

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une société de droit belge, numéro d'entreprise de la (des) société(s) mère(s) et indication si cette (ces) société(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation^z:

Si la (les) société(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus^z:

* Biffer la mention inutile.

** Si les comptes de la société sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit de sociétés dont la société fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT LA SOCIÉTÉ EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Mentions en application de l'article 3:65, §4 et §5 du Code des sociétés et des associations

Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Codes	Exercice
9507	118.754,01
95071	172.500,00
95072	
95073	
9509	448.986,19
95091	
95092	
95093	311.432,98

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Mentions en application de l'article 3:64, §2 et §4 du Code des sociétés et des associations

RÈGLES D'ÉVALUATION

FRAIS D'ETABLISSEMENT ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ces frais et immobilisations font, en principe, l'objet d'amortissements aux taux fiscalement admis le plus élevés.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition. Elles font l'objet d'un amortissement au taux maximal fiscalement admis.

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Les participations, actions et parts sont portées à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition, compte tenu des montants restant éventuellement à libérer, globalement ou par lots identifiés. Les frais accessoires relatifs leur cession sont comptabilisés en charges.

A la fin de chaque exercice, une évaluation individuelle de chaque poste est effectuée, en utilisant des critères variant suivant l'importance des droits sociaux détenus dans la société concernée, de manière à refléter de façon aussi satisfaisante que possible, la situation, la rentabilité ou les perspectives de la société concernée.

Cette évaluation est basée sur l'une ou l'autre des valeurs traditionnellement utilisées pour de telles appréciations et, notamment, sur la valeur intrinsèque ou de rendement des sociétés à portefeuille liées et sur la quote-part dans les fonds propres, ajustée, le cas échéant, pour tenir compte d'une éventuelle différence de consolidation, pour les autres sociétés ; les entreprises cotées non liées sont cependant, en principe, évaluées sur

base de leur cours de bourse en fin d'exercice tandis que la valeur retenue pour les entreprises en liquidation est basée sur leur capital de liquidation. L'évaluation ainsi établie est modifiée, le cas échéant, par la prise en considération, de la situation, de la rentabilité ou des perspectives de la société concernée.

La méthode d'évaluation ainsi retenue pour un titre est employée systématiquement d'exercice en exercice, sauf si l'évolution des circonstances interdit la poursuite de son utilisation. En ce cas, si le changement a des conséquences significatives, une mention spéciale en est faite dans l'annexe.

Lorsque cette évaluation fait apparaître, par rapport à la valeur comptable, une dépréciation durable, les titres font l'objet d'une réduction de valeur égale à la partie durable de la moins-value observée. Une reprise de réduction de valeur est effectuée lorsqu'une plus-value durable est observée sur les titres qui auraient fait l'objet antérieurement d'une réduction de valeur.

Aucune réévaluation n'est, en principe, actée.

Les immobilisations financières autres que participations, actions et parts font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement à l'échéance est, en tout ou en partie, incertain ou compromis.

CREANCES A PLUS D'UN AN ET CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement à l'échéance est, en tout ou en partie, incertain ou compromis ou lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur comptable.

PLACEMENTS DE TRESORERIE ET VALEURS DISPONIBLES

Ces placements et valeurs sont portés à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, frais accessoires sont pris directement en charges. Ils font l'objet de réductions de valeur lorsque leur valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à leur valeur d'acquisition.

La valeur de réalisation en fin d'exercice est le cours de bourse pour les titres cotés et la valeur vénale pour les autres actifs.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

A la clôture de chaque exercice, le Conseil d'administration, statuant avec prudence, sincérité et bonne foi, examine les provisions à constituer pour couvrir tous les risques prévus ou les pertes éventuelles nés au cours de l'exercice et des exercices antérieurs.

Les provisions sont reprises en résultats dans la mesure où elles excèdent, en fin d'exercice, une appréciation actuelle des charges et risques en considération desquels elles ont été constituées.

DETTES A PLUS D'UN AN ET DETTES A UN AN AU PLUS

Ces dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

RÈGLES D'ÉVALUATION

COMPTABILISATION DES ACTIFS ET PASSIFS EN MONNAIES ETRANGERES

Les actifs et passifs libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros au cours du jour de l'opération et évalués en fin d'exercice sur la base du cours de change établi par la Banque Centrale Européenne le dernier jour ouvrable de l'exercice ; pour les monnaies étrangères pour lesquelles un tel cours n'est pas publié par la Banque Centrale Européenne, le taux de change de référence est basé sur les cours des transferts bancaires à New York à cette même date. Sont actés en autres produits financiers, ou autres charges financières, suivant le cas, les différences de change réalisées sur actifs autres qu'immobilisations financières ou titres figurant en placements de trésorerie et sur passifs, libellés en monnaies étrangères. Par ailleurs, les écarts de conversion sur ces mêmes rubriques sont actés en charges si leur solde net, par devise, est négatif et en comptes de régularisation s'il est positif.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

SOFINA
Fonds & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Centres de marché
Indicateurs de performance
Éléments positifs obtenus
Nos équipes au sein des
communautés

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

**Rétrospective
de l'année**

NOS CAPITALS PROPRES DE 10,8 MILLIARDS EUR RÉSULTENT
D'INVESTISSEMENTS DIRECTS, EN TANT QUE PARTENAIRE
MINDRITAIRE D'ENTREPRENEURS, DANS DES SECTEURS
DE CROISSANCE ET D'INVESTISSEMENTS INDIRECTS DANS
DES FONDS EN PARTENARIAT AVEC DES GESTIONNAIRES
DE PREMIER PLAN DE CAPITAL-RISQUE ET DE CAPITAL-
DÉVELOPPEMENT EN EUROPE, AUX ÉTATS-UNIS ET EN ASIE.

SOFINA 34 RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments post-clôture
Notre équipe au sein des
communautés

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Contexte de marché - Croître avec discipline dans un environnement volatil

AU COURS D'UNE ANNÉE MARQUÉE PAR UN RESSERREMENT DE LA LIQUIDITÉ, DES TAUX D'INTÉRÊT PLUS ÉLEVÉS ET DES MARCHÉS DE CAPITAUX PLUS SÉLECTIFS, SOFINA A RENFORCÉ SA BASE DE CAPITAL PERMANENT AFIN DE DÉPLOYER DES CAPITAUX À LONG TERME AVEC FLEXIBILITÉ ET DISCIPLINE.

Environnement de marché. Le contexte économique et financier de 2023 est resté caractérisé par des taux d'intérêt élevés, une allocation du capital plus sélective et une volatilité persistante sur les marchés privés et publics. Le renchérissement des coûts de financement et un environnement de liquidité plus contraint ont renforcé la discipline en matière de capital au sein de l'écosystème, renforçant les dynamiques de financement tant pour les entreprises en croissance que pour les investisseurs de private equity.

À mesure que l'accès au capital devient plus différencié, les investisseurs à long terme capotant de bilans solides ont été de plus en plus recherchés. Les fondateurs et équipes de direction ont accordé une attention accrue à la stabilisation de leur structure actionariale, au renforcement de la gouvernance et à la sécurisation de partenaires capables d'apporter des capitaux patients à travers les cycles.

Dans le même temps, l'innovation structurelle s'est poursuivie dans de multiples secteurs, notamment l'intelligence artificielle, les infrastructures numériques, les technologies de santé et les solutions industrielles durables. Ces tendances requièrent des investissements soutenus et des horizons de développement souvent plus longs, soulignant l'importance de structures de capital flexibles au-delà des cycles traditionnels du private equity ou du capital-risque.

Justification stratégique du renforcement des capacités. Dans ce contexte, Sofina a estimé opportun de renforcer sa base de capital.

Au cours des dernières années, le groupe a affiné son modèle d'investissement autour de trois styles d'investissement, cinq secteurs cibles et trois zones géographiques clés. Ce cadre discipliné, associé à un réseau établi de spécialistes sectoriels et de partenaires d'investissement, permet une origination de qualité et un engagement actif tout au long du cycle de croissance des entreprises.

La structure de capital permanent de Sofina et sa politique financière prudente lui confèrent la capacité d'agir de manière décisive en période de dislocation des marchés. Un bilan solide accroit la tolérance au risque, soutient les investissements complémentaires dans les actifs les plus performants et permet de structurer des transactions sur mesure lorsque les opportunités requièrent de la flexibilité.

Le groupe bénéficie d'une présence locale en Europe et en Asie, complétée par un réseau établi de partenaires d'investissement aux États-Unis, offrant un accès à des opportunités propriétaires de haute qualité à travers les régions.

Parallèlement, l'organisation a poursuivi le renforcement de ses équipes, développé son expertise sectorielle tout en préservant une culture fondée sur l'alignement des intérêts, la responsabilisation et la création de valeur à long terme.

Structure du capital et discipline financières. En 2023, Sofina a mené à bien une augmentation de capital avec droits préférentiels d'un montant de 545 millions EUR et émis 600 millions EUR d'obligations, diversifiant davantage ses sources de financement et allongeant le profil de maturité de son passif.

Ces opérations augmentent la capacité annuelle de déploiement de capital d'environ 6% à 7%, tout en préservant la flexibilité dans un environnement d'investissement dynamique.

Pour Sofina Direct, cette capacité accrue permet de prendre des positions plus importantes et potentiellement plus concentrées dans les secteurs et géographies existants, d'allonger les périodes de détention lorsque la création de valeur justifie une approche patiente et de préserver la capacité d'investissement complémentaire dans les sociétés du portefeuille les plus performantes.

Pour Sofina Fonds Privés, elle garantit la possibilité de maintenir des allocations stratégiques dans des fonds de taille croissante gérés par des General Partners de premier plan, tout en établissant de manière sélective de nouvelles relations en tant que limited partner.

Le groupe vise un ratio Loan-to-value cible compris entre 6% et 10%, reflétant son engagement en faveur d'un levier conservateur. Cette approche disciplinée soutient un rythme d'investissement régulier à travers les milieux, renforce la résilience du portefeuille et préserve l'optionnalité quant au calendrier des sorties afin d'optimiser la cristallisation de la valeur à long terme.



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Capital & Performance

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Ceasta de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments post-clôture
Notre équipe au sein des
communautés

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Aperçu sectoriel

Dans le secteur des **Biens et services de consommation**, les fondateurs ont en grande partie achevé le recentrage initial vers la rentabilité et la discipline du capital. Les entreprises opèrent désormais avec des structures de coûts structurellement plus légères et des trajectoires plus claires vers des rendements durables. Si la sensibilité aux prix demeure un thème central, le comportement des consommateurs en 2025 s'est complexifié, avec une polarisation accrue entre les catégories essentielles et sensibles au prix et les offres premium apportant une différenciation claire. Les préférences continuent d'évoluer vers la santé, le bien-être et des choix alimentaires sains sur la qualité, ainsi que vers une attention soutenue à la durabilité lorsqu'elle est créativement intégrée plutôt que simplement mise en avant à des fins marketing. Parallèlement, nous observons une réévaluation continue des dépenses discrétionnaires, des biens vers les expériences, les services et une consommation orientée lifestyle, en particulier parmi les consommateurs urbains et de la classe moyenne en Europe et en Asie.

En 2025, les marchés privés des **Soins de santé** se sont stabilisés et ont retrouvé un certain élan, avec une amélioration de liquidité au second semestre malgré des vents contraires liés aux droits de douane américains et aux perturbations réglementaires. Les niveaux d'investissement ont progressé par rapport à 2024, bien que les capitaux soient restés très sélectifs et de plus en plus concentrés sur des lieux de financement de plus grande envergure. L'intelligence artificielle a continué d'agir comme catalyseur transversal, notamment dans les domaines du diagnostic, des outils et des infrastructures healthtech. Les conditions de sortie se sont améliorées pour un nombre limité d'entreprises, dans un contexte de relèvement des seuils de performance et de valorisations élevées pour les meilleurs actifs. Les sociétés de santé ciblées ont également poursuivi la restructuration de leurs portefeuilles de produits et de leurs unités opérationnelles afin d'améliorer leur profil de croissance.

Le secteur de la **Transformation digitale** a été marqué par l'accélération de l'adoption de l'IA générative et par la poursuite d'un intérêt soutenu des investisseurs pour les entreprises combinant une croissance durable et une amélioration de la rentabilité. Le financement en capital-risque a connu une reprise sélective, les capitaux se concentrant de plus en plus sur les plateformes axées sur l'IA et les modèles d'infrastructure évolués.

Sofina est restée active, déployant des capitaux dans des leaders du digital à travers de nouveaux investissements et des investissements de suivi. À l'avenir, Sofina anticipe que la transformation digitale restera un thème de croissance structurel, soutenu par l'innovation continue dans les logiciels et les technologies financières.

Le secteur de l'**Éducation** s'est caractérisé par une évolution continue vers un apprentissage axé sur les résultats et les compétences, avec une forte demande en requalification et en montée en compétences alignées sur l'IA et la transformation digitale. Dans le même temps, les dynamiques de consolidation et les contraintes budgétaires ont conduit les acteurs du secteur à privilégier un retour sur investissement mesurable, la pertinence des certifications et l'intégration avec les systèmes existants de formation et de gestion des ressources humaines.

Dans le domaine des **Chaînes d'approvisionnement durables**, les capitaux ont continué d'affluer vers des solutions éprouvées et innovantes en actifs dans les domaines de l'énergie, de la mobilité et de la décarbonation industrielle. L'adaptation au changement climatique et la résilience se sont affirmées, au côté de l'innovation, comme des thématiques d'investissement majeures. Dans un environnement de capitaux plus contraint, les investisseurs ont privilégié les entreprises démontrant une économie circulaire claire et une visibilité opérationnelle. Sofina a accordé une attention particulière à la flexibilité de l'électricité, aux matériaux de construction durables et à la gestion des déchets.

Notation solide en catégorie investment grade

En septembre 2025, S&P Global Ratings a attribué à Sofina une notation de crédit émetteur à long terme de « A- » avec perspective stable, marquant une étape importante dans le développement du groupe en tant que société d'investissement diversifiée à capital permanent.

Cette notation reflète la politique financière prudente de Sofina, son faible levier financier et sa gestion rigoureuse de la liquidité, qui composent en partie les risques inhérents à un portefeuille d'investissement principalement composé d'actifs privés et moins liquides. S&P a également mis en avant la large diversification du groupe à travers les zones géographiques et les secteurs, son focus sur cinq industries clés ainsi que sa capacité démontrée à générer une croissance soutenue de la NAV à travers les cycles économiques.

La perspective stable reflète l'anticipation de S&P que Sofina continuera d'opérer dans le cadre de sa politique d'investissement actuelle, en maintenant un levier prudent, une liquidité solide et une allocation disciplinée du capital.

Cette validation externe renforce la solidité de la structure de capital permanent de Sofina et de son modèle d'investissement à long terme. Elle soutient l'accès continu à des sources de financement diversifiées, améliore la flexibilité financière et conforte la capacité du Groupe à déployer le capital de manière constante à travers les cycles de marché.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Report to Investors

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Carte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Détachements post-ordonne
Note émise au sein des communautés

PARTIE II: DÉCLARATIONS

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Indicateurs de performance

SOFINA SA A ADOPTÉ LE STATUT D'ENTITÉ D'INVESTISSEMENT EN APPLICATION DE LA NORME IFRS 10. § 27, QUI PRÉVOIT QU'UNE SOCIÉTÉ, DÈS LORS QU'ELLE RÉPOND À LA DÉFINITION D'ENTITÉ D'INVESTISSEMENT, NE CONSOLIDE PAS SES FILIALES¹.

Dans les états financiers du présent Rapport annuel, présentés sous le statut d'Entité d'investissement, les investissements directs de Sofina SA (dont les participations du portefeuille ou dans les filiales d'investissement) sont enregistrés à leur juste valeur. Les capitaux propres ou Net Asset Value (« NAV ») repris sous le statut d'Entité d'investissement ou en transparence (c'est-à-dire prenant en compte tous les investissements du portefeuille détenus par Sofina SA directement ou indirectement par le biais de ses filiales d'investissement) sont les mêmes.

ÉTATS FINANCIERS – SYNTHÈSE DE L'ANNÉE²

	31/12/2023	31/12/2024
Total des actifs (en millions EUR)	10.960	11.658
Capitaux propres (en millions EUR)	10.843	10.305
Capitaux propres par action (en EUR)³	303,77	281,77
Résultat net (part du groupe) (en millions EUR)	113	1.000
Résultat net (part du groupe) par action (en EUR)⁴	3,33	40,89

DONNÉES FINANCIÈRES EN TRANSPARENCE⁵ (EN MILLIONS EUR)

CHIFFRES-CLÉS EN TRANSPARENCE	31/12/2023	31/12/2024
Dettes nettes (-) / Cash net (-)	-430	-334
Portefeuille d'investissement	10.509	10.054
Loan-to-value (en %)	-4,7%	-3,3%
CHIFFRES-CLÉS DU RÉSULTAT GLOBAL EN TRANSPARENCE	2025	2024
Dividendes	49	90
Résultat net du portefeuille d'investissement	153	1.006
Résultat global total	114	1.096
CHIFFRES-CLÉS DE L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE EN TRANSPARENCE	2023	2024
Investissements en portefeuille	-133	-95
Désinvestissements du portefeuille	543	1.291
BILAN EN TRANSPARENCE	31/12/2023	31/12/2024
Portefeuille d'investissement	10.509	10.054
Sofina Direct	5.616	5.331
Investissements rétroactifs à long terme	2.954	3.069
Sofina Croissance	2.467	2.267
Sofina Fonds Privés	4.655	4.723
Cash net	430	334
Cash brut	1.723	1.031
Dettes financières	-1.293	-697
Autres	-96	-83
NAV	10.843	10.305

¹ La définition des différents termes se trouve dans la section « Mesures de performance alternatives et autres termes » du présent Rapport annuel.

² Les États financiers consolidés sont présentés sous le statut d'Entité d'investissement en application de la norme IFRS 10. Sofina SA est enregistrée, par le biais du compte de résultat, à son juste valeur en ne tenant pas compte de la valeur de ses participations et de biens autres actifs et passifs (principalement des dettes et créances à long terme). Cf. la section « Indicateurs de performance alternatifs et autres termes » pour de plus amples explications.

³ Calculé à partir de la base du nombre de titres en circulation à la clôture de l'exercice actions au 31 décembre 2023 et 33.053.827 actions au 31 décembre 2024.

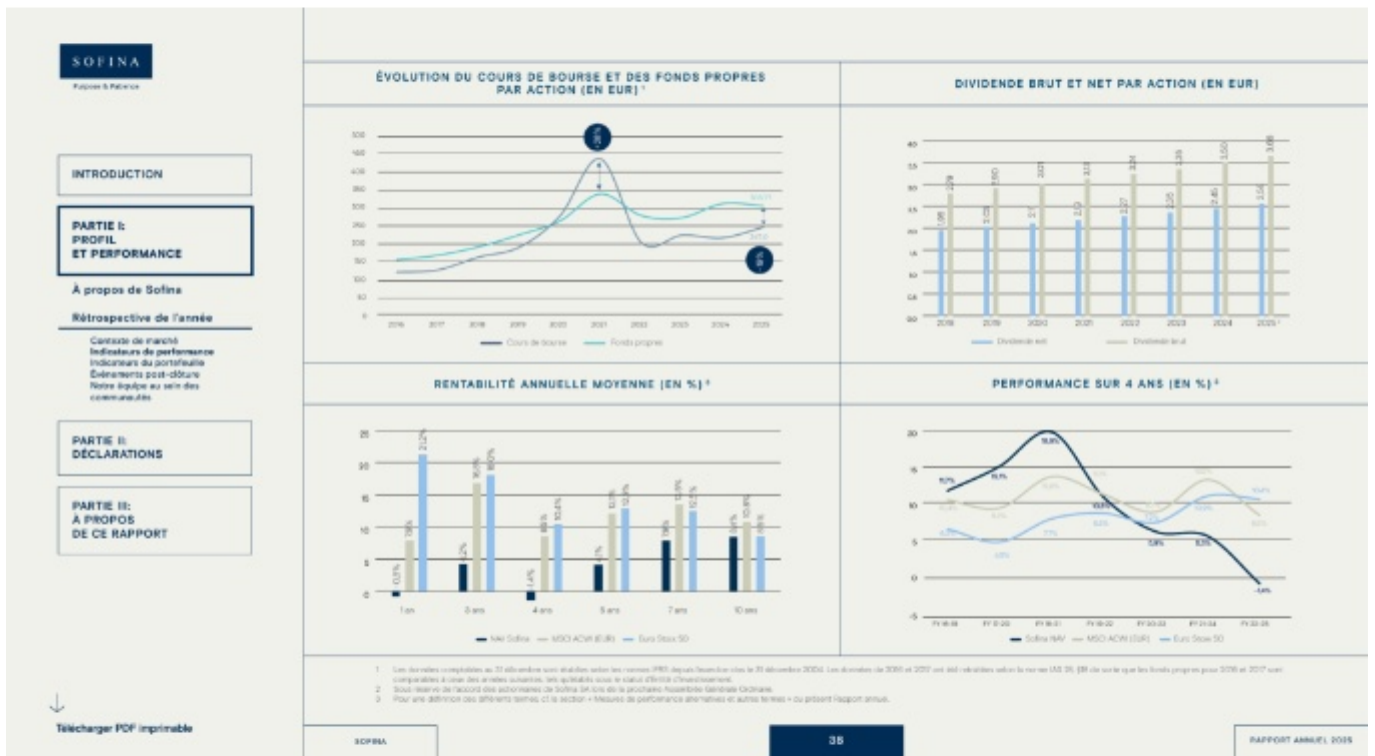
⁴ Calculé à partir de la base du nombre moyen pondéré de titres en circulation (32.400.000 actions au 31 décembre 2023 et 32.445.000 actions au 31 décembre 2024).

⁵ Sur la base du portefeuille en transparence (cf. point 2) des investissements aux États financiers consolidés. La définition des différents termes se trouve dans la section « Mesures de performance alternatives et autres termes » du présent Rapport annuel.

⁶ Le chiffre écart entre le résultat net et le résultat global total comprend des produits et des charges reconnus directement en capitaux propres et inclusés ultérieurement en résultat net.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments 2024-2026
Notre équipe au sein des
communautés

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

PARALLÈLEMENT À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE, SOFINA SUIT UN ENSEMBLE PLUS LARGE D'INDICATEURS NON FINANCIERS. LES INDICATEURS PRÉSENTÉS ICI OFFRENT UNE VUE D'ENSEMBLE SYNTHÉTIQUE DE CERTAINES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE. ILS METTENT EN ÉVIDENCE DES INDICATEURS CLÉS RELATIFS AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE AINSI QU'À LA FORMATION DES COLLABORATEURS, TANDIS QUE DES INFORMATIONS PLUS COMPLÈTES SONT PRÉSENTÉES DANS LES SECTIONS SPÉCIFIQUES DE CE RAPPORT ANNUEL.

	2023	VARIATION (%) PAR RAPPORT À 2024
Émissions brutes de GES de scope 1	36 tCO ₂ e	-36%
Émissions brutes de GES de scope 2	39 tCO ₂ e	+15%
Émissions brutes de GES de scope 3 (déplacements professionnels uniquement ¹)	71 tCO ₂ e	+4%
Émissions de GES (scopes 1, 2 et déplacements professionnels) par ETP	10,6 tCO ₂ e	-1%

1. C'est-à-dire, les émissions liées à des déplacements professionnels se sont élevées à 658 tCO₂e.

COLLABORATEURS

83

+2%

HEURES DE FORMATION

2.824

+29%

100%

DES EMPLOYÉS ONT SUVI LA FORMATION OBLIGATOIRE EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ COUVRANT LE CODE DE CONDUITE DE SOFINA, LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES ET LES PRINCIPAUX DOMAIRES DE RISQUE (ENVIRONNEMENT, CONFLITS D'INTÉRÊTS, OBLIGATIONS D'INTÉGRITÉ, ANI, PROTECTION DES DONNÉES ET ÉTHIQUE)




SOFINA

39

RAPPORT ANNUEL 2023

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

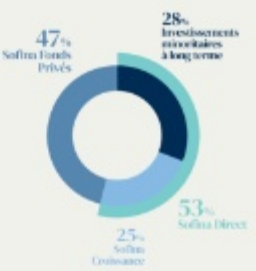
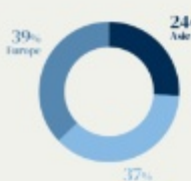

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments clés-cléans
Notre équipe au sein des communautés

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

Télécharger PDF imprimable

Indicateurs du portefeuille

PAR STYLE D'INVESTISSEMENT ¹	PAR GÉOGRAPHIE ²	RÉPARTITION ENTRE PARTICIPATIONS COTÉES ET NON COTÉES ³
		
<p>NOTRE PORTFEUILLE EST RÉPARTI PLUS OU MOINS ÉQUILIBRÉMENT ENTRE SOFINA DIRECT ET SOFINA FONDS PRIVÉS, ENJOIGNANT TOUS LES INVESTISSEMENTS, DES INVESTISSEMENTS INDIRECTS DANS DES ENTREPRISES EN PHASE D'AMORÇAGE AUX PARTICIPATIONS DIRECTES MINORITAIRES À LONG TERME.</p>	<p>LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE REFLÈTE NOTRE DIVERSIFICATION À TRAVERS LES RÉGIONS, LES INVESTISSEMENTS AUX ÉTATS-UNIS ÉTANT FORTEMENT REPRÉSENTÉS DANS SOFINA FONDS PRIVÉS TANDIS QUE L'EUROPE EST PLUS PRÉSENTE DANS SOFINA DIRECT. L'ASIE EST RÉPARTIE DE MANIÈRE ÉQUILIBRÉE DANS LES DIFFÉRENTS STYLES D'INVESTISSEMENT.</p>	<p>CES DERNIÈRES ANNÉES, NOTRE ATTENTION S'EST DAVANTAGE PORTÉE SUR LE CAPITAL DE CROISSANCE ET LES ENTREPRISES PRIVÉES, LES ACTIFS COTÉS NE REPRÉSENTANT PLUS QUE 8% DE NOS ACTIFS TOTAUX.</p>
<p>1 Sur la base du portefeuille en transparence. 2 Sur la base du portefeuille en transparence selon le pays ou le statut de siège principal ou historique des participations, tel que repris dans l'information de gestion sur page 20 des 3 Sur la base du portefeuille en transparence, incluant les actifs cotés détenus dans Sofina Fonds Privés.</p>		

100%
DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT DANS SOFINA DIRECT ET SOFINA FONDS PRIVÉS ONT ÉTÉ ÉVALUÉS CONFORMÉMENT À NOTRE GRILLE DE LECTURE ESG.

26
SOCIÉTÉS RENOUVÉES DANS SOFINA FONDS PRIVÉS (SUR LE TOTAL EN NOMBRE) HIENT UNE POLITIQUE ESG.

9
SOCIÉTÉS EN PORTFEUILLE AVEC DES OBJECTIFS APPROUVÉS PAR LA SBTI (SBT) EN CAPITAL RISQUÉ.

32
SOCIÉTÉS EN PORTFEUILLE DANS LEURS ZONES NOUVEAUX AU COURS D'AMORÇEMENT.

63%
DE SOFINA DIRECT ENGAGÉES SUR LES QUESTIONS DE DURABILITÉ AU TRAVERS DE LA PARTICIPATION À NOTRE SOCIÉTÉ SUR L'ESG DE LA MANIÈRE EN FAVEUR DE FEUILLES DE ROUTE EN MATIÈRE DE DURABILITÉ.

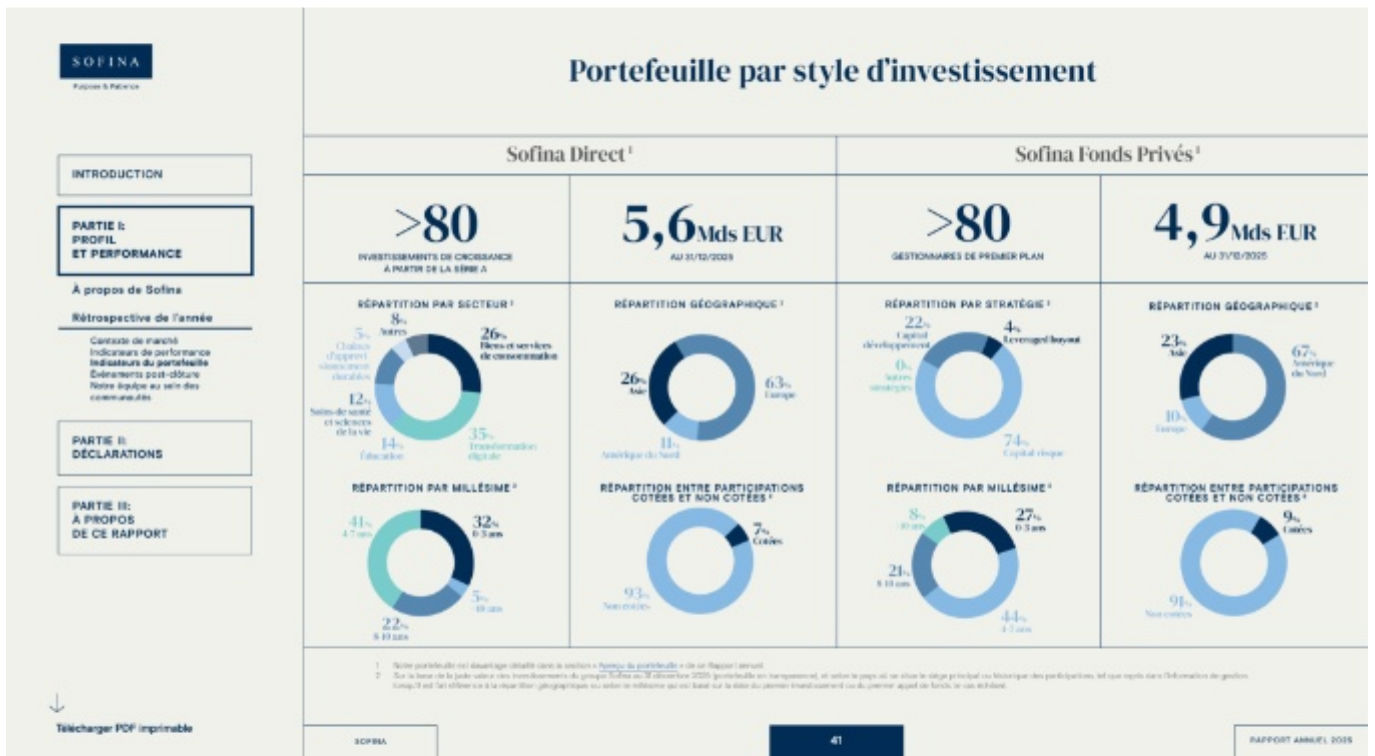
SOFINA

40

RAPPORT ANNUEL 2018


**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments 2023-2024
Notre équipe au sein des communautés

PARTIE II: DÉCLARATIONS

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Sofina Direct

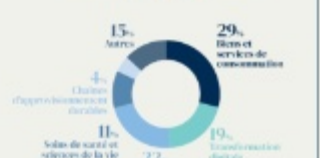
SOFINA DIRECT REGROUPE NOS INVESTISSEMENTS MINORITAIRES À LONG TERME ET SOFINA CROISSANCE. NOS INVESTISSEMENTS DANS DES SOCIÉTÉS PLUS JEUNES. CE PORTEFEUILLE COMPREND DES INVESTISSEMENTS DANS DES SECTEURS, DES MODÈLES D'ENTREPRISE ET DES RÉGIONS VARIÉS À DIFFÉRENTS STADES DE LEUR DÉVELOPPEMENT.

85

PARTICIPATIONS

Investissements minoritaires à long terme

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE¹ PAR SECTEUR




ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE

ACTIVITÉ 2023	EN MIO EUR	NOMBRE D'ENTREPRISES
Investissements (nouveau et additionnel)	245	2
Déinvestissements (partiels et totaux)	202	6
Portefeuille au 31/12/2023	2 954	25 ²

Sofina Croissance

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE¹ PAR SECTEUR



ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE

ACTIVITÉ 2023	EN MIO EUR	NOMBRE D'ENTREPRISES
Investissements (nouveau et additionnel)	379	22
Déinvestissements (partiels et totaux)	110	5
Portefeuille au 31/12/2023	2 862	83

Top 10 Sofina Direct

LES 10 PARTICIPATIONS PRINCIPALES DE SOFINA DIRECT REPRÉSENTENT 20% DE LA JUSTE VALEUR DU PORTEFEUILLE EN TRANSPARENTÉ³.

1. BytsDance
2. Cognite
3. Fuzo
4. Drylock
5. Proenca
6. Cambridge Associates
7. Weald
8. MHV (Merieux NutriSciences)
9. Sello
10. EG Software

Les 4 participations principales de Sofina Direct représentent plus de 16% mais moins de 20% du portefeuille en transparenté. Les 9 participations principales représentent quant à elles plus de 20% du portefeuille en transparenté.

BytsDance, une entreprise mondiale spécialisée dans l'internet et les technologies, active dans plus de 150 pays, est la seule participation représentant plus de 5% de la juste valeur du portefeuille en transparenté.

¹ Sur la base de la juste valeur des investissements du groupe Sofina au 31 décembre 2023, portefeuille en transparenté.


² Participations les plus importantes en termes de répartition dans le juste valeur du portefeuille en transparenté et selon les principes de valorisation détaillés au point 23 des « Conditions aux États Financiers consolidés ». Données au 31 décembre 2023. Le classement est par la catégorie de Sofina Direct et prend en compte les participations indirectes dans une société à travers certains fonds de Sofina Fonds Invest.

³ Sofina réalise sa participation dans H&M Co.-Investment 2023 sur la base de la méthode de détermination des multiples de marché avec un objectif d'investissement. La participation dans BytsDance au niveau de Sofina Fonds Invest est réalisée sur la base des derniers reports reçus des investisseurs jusqu'à fin mai 2023. Des informations supplémentaires sur cette participation sont fournies dans le section « Ajouts du portefeuille ».

SOFINA
42
RAPPORT ANNUEL 2023

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport & Performance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments clés-clients
Notre équipe au sein des communautés

PARTIE II:
DÉCLARATIONS








































PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

↓
Télécharger PDF imprimable

Investissements en 2025

La dynamique dans l'identification et l'exécution des transactions nous a permis d'ajouter de nouveaux actifs à notre portefeuille, notamment Proeduca au sein de notre portefeuille d'investissements minoritaires à long terme, ainsi que Berry Street, The Whole Truth et Zhuoyi Technology au sein de notre portefeuille Sofina Croissance. Nous avons également poursuivi notre soutien aux sociétés existantes de notre portefeuille au moyen d'investissements complémentaires dans l'ensemble de nos secteurs.


NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

  Espagne  Éducation	  États-Unis  Soins de santé et sciences de la vie	  Inde  Biens et services de consommation	  Chine  Transformation digitale	  États-Unis  Transformation digitale	  Belgique  Transformation digitale	
INVESTISSEMENTS COMPLÉMENTAIRES						
  Royaume-Uni  Transformation digitale	  États-Unis  Transformation digitale	  Allemagne  Chaînes d'approvisionnement durables	  Inde  Transformation digitale	  Inde  Soins de santé et sciences de la vie	  États-Unis  Soins de santé et sciences de la vie	  États-Unis  Soins de santé et sciences de la vie

SOFINA
43
RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments sociétaux
Notre équipe au sein des communautés






**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**






**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

Désinvestissements en 2025

Outre les sorties complètes de GL events et de First Eagle au sein de notre portefeuille d'investissements minoritaires à long terme, nous avons cédé IHS, OrganOx et laid.bs.com dans notre portefeuille Sofina Crossairco. Nous avons également partiellement monétisé des participations, notamment dans bioMérieux et Lenskart.

SORTIES TOTALES				
				
France	États-Unis	Nigéria	Royaume-Uni	États-Unis
Autres	Autres	Transformation digitale	Soins de santé et sciences de la vie	Biens et services de consommation
2012	2016	2014	2020	2015

DÉSINVESTISSEMENTS PARTIELS				
				
France	Inde	Luembourg	Inde	Chine
Soins de santé et sciences de la vie	Biens et services de consommation	Autres	Transformation digitale	Transformation digitale
2009	2019	1995	2015	2018

SOFINA
44
RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



- INTRODUCTION
- PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE**
- À propos de Sofina
- Rétrospective de l'année
 - Contexte de marché
 - Indicateurs de performance
 - Indicateurs du portefeuille
 - Désignations post-clôture
 - Notre équipe au sein des communautés
- PARTIE II: DÉCLARATIONS
- PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Sofina Fonds Privés

SOFINA FONDS PRIVÉS S'APPUIE SUR LA CONSTRUCTION DE PARTENARIATS DE LONG TERME AVEC DES GENERAL PARTNERS SOIGNEUSEMENT SÉLECTIONNÉS, PRINCIPALEMENT ACTIFS DANS LES FONDS DE CAPITAL-RISQUE ET DE CAPITAL-DÉVELOPPEMENT.

Activité de Sofina Fonds Privés

Les marchés privés ont maintenu un momentum solide tout au long de l'année, avec une hausse des investissements mondiaux en capital-risque. Le sentiment des investisseurs s'est renforcé grâce à un regain de confiance dans les sites de liquidité et à la reprise des sorties sur les marchés cotés.

L'IA a continué de dominer l'ensemble des catégories, illustrée par des mega-tours tels qu'OpenAI, Anthropic, xAI, Databricks et Mistral AI. Le marché des IPO s'est ouvert de manière décevante, avec des introductions en bourse réduites, notamment celles de Puma, Corello, Hologic et Coda, signalant le retour de vagues de sortie vieilles. Les opérations de fusion-acquisitions et les transactions secondaires sont restées dynamiques, portées par des entreprises à la recherche de talents en IA et d'actifs stratégiques. Les secteurs liés au hardware, tels que les semi-conducteurs, les centres de données, la robotique et les drones, ont suscité un intérêt croissant des investisseurs dans un contexte de réalignement stratégique vers l'automatisation technologique.

Sofina Fonds Privés a bénéficié de ces tendances, entraînant une augmentation de sa valeur nette d'inventaire. Le rythme de déploiement des engagements s'est accéléré par rapport à l'année précédente, reflétant l'activité soutenue de nos gestionnaires de fonds. Sofina a continué d'investir tant dans des relations existantes que nouvelles. La plupart des

gestionnaires de premier plan étaient surtoujours : bien que Sofina ait généralement sécurisé des allocations plus importantes ou maintenu ses positions pro rata, certaines allocations ont été ajustées afin de répondre à une demande accrue des LP. Cette tendance devrait se poursuivre, avec un programme d'engagement significatif attendu en 2026.

Top 10 de Sofina Fonds Privés¹

LES DIX PRINCIPAUX GENERAL PARTNERS REPRÉSENTENT 22% DE LA JUSTE VALEUR DU PORTEFEUILLE EN TRANSPARENTS.

1. Secode Capital
2. Lightspeed
3. Houghton
4. Peak IV
5. Andreessen Horowitz
6. Battery
7. Insight Partners
8. Thesis
9. Thomas Brant
10. Iconiq Capital

1. Principales General Partners en termes de représentation relative de leurs fonds dans la juste valeur du portefeuille de Sofina en transparents. Classés par ordre décroissant de juste valeur au 31 décembre 2025.



Répartition par stratégie

Le portefeuille Sofina Fonds Privés privilégie les fonds de capital-risque et de capital-développement, principalement en raison du profil risque-moyennement de ces stratégies et de leur adéquation avec l'ICM de Sofina, qui recherche des situations où les investisseurs et les gestionnaires sont alignés sur le plan capitalistique. Ces fonds investissent généralement dans des entreprises dont les fondateurs demeurent actionnaires et impliqués dans la gestion, contrairement aux opérations d'acquisition où des investisseurs financiers prennent le contrôle de la société (« buyout »). Ce biais explique la répartition actuelle du portefeuille Sofina Fonds Privés à ces stratégies.

STRATÉGIE AU 31/12/2025 (EN MIO EUR)	JUSTE VALEUR DU PORTEFEUILLE ¹	ENGAGEMENTS RÉGULIERS		
Capital-Risque	3.692	71%	785	58%
Capital-développement	1.004	22%	492	39%
Investement buyout	303	8%	14	7%
Autres stratégies	7	0%	3	0%
Total	4.886	100%	1.324	100%



1. Définition des différents types de fonds privés. Le « capital-risque » se compose d'investissements dans des sociétés à forte croissance qui s'appuient sur des capitaux entrepreneuriaux, des start-ups et des entreprises à grande échelle. Il se divise en plusieurs sous-catégories, à savoir les investissements démarrage et série A, qui sont généralement considérés comme des investissements de démarrage pour construire la société, lancer les produits et traverser l'adoption précoce-marché, tandis que les séries B et au-delà sont considérées comme des investissements de stade avancé (capital croissant) destinés à la croissance de la société. Le « capital-développement » fait généralement référence à des investissements dans des entreprises du marché existantes ayant des flux de trésorerie positifs, en dépit des modèles d'évaluation plus matures et souvent des flux de trésorerie positifs. Ces entreprises ont souvent atteint un stade sans financement supplémentaire (c'est-à-dire bootstrappées), favorables à leur résilience à l'acquisition par des investisseurs à différents stades de maturité. Compte tenu de l'absence de contrôle, les fonds de buyout (privé) investissent dans des opérations d'acquisition régulière dans des entreprises afin de créer de la valeur.

2. Sur la base de la juste valeur des investissements du groupe Sofina au 31 décembre 2025, présentés en transparents.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Fonds & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments post-clôture
Note émise au sein des communautés

PARTIE II: DÉCLARATIONS

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Répartition par géographie

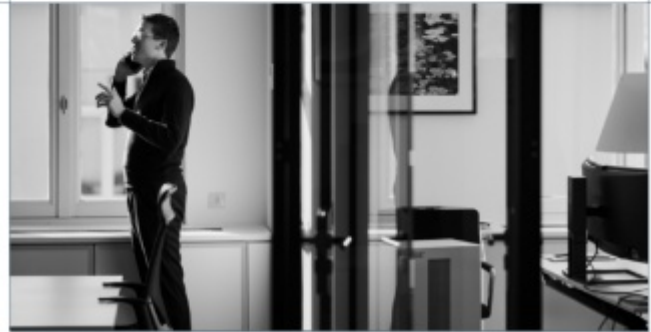
Les États-Unis restent le marché le plus développé pour les fonds de capital-risque et de capital-développement. Cela se reflète dans le portefeuille de Sofina Fonds Privés avec une exposition relativement élevée à cette région.

Pour garder son expertise géographique diversifiée et tirer parti des secteurs et régions à forte croissance, Sofina Fonds Privés a progressivement augmenté son exposition à l'Asie. Sofina peut ainsi bénéficier des tendances identifiées par ses Gestionnaires dans cette région : croissance de la classe moyenne, urbanisation rapide et population plus jeune.

Le portefeuille Sofina Fonds Privés a continué de se renforcer dans les fonds européens de capital-risque et de capital-développement, s'alignant ainsi sur la stratégie du groupe.

Par ailleurs, en se concentrant sur les fonds de capital-risque et de capital-développement ainsi que sur l'empreinte géographique de son portefeuille, Sofina bénéficie d'une exposition mondiale sur ses secteurs cibles, savoiramment les Biens et services de consommation, la Transformation digitale, l'Éducation, et les Soins de santé et sciences de la vie.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



GÉOGRAPHIE AU 31/12/2023 (EN MIO EUR)	JUSTE VALEUR DU PORTFEUILLE	ENGAGEMENTS RESIDUELS
Asie	130 22%	287 22%
Europe	480 30%	367 34%
Amérique du Nord	3.254 67%	1.955 64%
Total	4.864 100%	3.329 100%

Concentration par Gestionnaire

Au cours de la dernière décennie, la concentration du portefeuille Sofina Fonds Privés a diminué, même si les principaux Gestionnaires représentent toujours une part importante du portefeuille. Par ailleurs, il Sofina suit avec rigueur la performance de ses Gestionnaires, sa politique est de maintenir des relations à long terme avec ces derniers.

Actuellement, les principaux Gestionnaires en portefeuille sont Andreessen Horowitz, Atomica, Battery DSI, General Atlantic, Houghton, Iconiq Capital, Insight Partners, Kleiner Perkins, Lightspeed, Peak XV, Reciprocity, Sequoia Capital, Source Code, Spark, TA Associates, The Founders Fund, Thoma Bravo, Thrive et Verrock.

ÉVOLUTION (EN MIO EUR)	2023	2024
Juste valeur au 1 ^{er} janvier	4.723	4.809
Investissements (appels de fonds)	826	437
Distributions	-466	-398
Autres variations de la juste valeur	760	825
Juste valeur au 31 décembre	4.863	4.723

1 Sur la base de la juste valeur des investissements du groupe Sofina au 31 décembre 2023, gonflée en transparence.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Éléments 2024-2025
Notre équipe au sein des communautés

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

Mouvements du portefeuille en 2025

NOUVEAUX ENGAGEMENTS AUPRÈS D'UNE SÉLECTION DE GESTIONNAIRES DE NOTRE PORTEFEUILLE	NOUVEAUX GESTIONNAIRES VENUS COMPLÉTER NOTRE PORTEFEUILLE
              	          

SCPI SA
47
RAPPORT ANNUEL 2025

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Contexte de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Événements post-clôture
Notre équipe au sein des
communautés

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

Événements post-clôture

DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2026, NOUS AVONS POURSUIVI NOS ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉSINVESTISSEMENT. LES PRINCIPALES TRANSACTIONS COMPRENNENT NOS INVESTISSEMENTS DANS CEREALIS, LE PRINCIPAL ACTEUR PORTUGAIS DU SECTEUR DES PRODUITS ALIMENTAIRES, ET XBOW, UNE SOCIÉTÉ AMÉRICAINE SPÉCIALISÉE DANS LA SÉCURITÉ OFFENSIVE BASÉE SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE. NOUS AVONS ÉGALEMENT RENFORCÉ NOS INVESTISSEMENTS DANS THE WHOLE TRUTH, LA PLUS GRANDE MARQUE INDIENNE DE PRODUITS ALIMENTAIRES « CLEAN LABEL » À LA CROISSANCE LA PLUS RAPIDE, AINSI QUE DANS PETKIT¹, UNE ENTREPRISE DE SOINS POUR ANIMAUX EN FORTE CROISSANCE EN CHINE. ENFIN, NOUS AVONS MONÉTISÉ UNE PARTIE DE NOTRE INVESTISSEMENT DANS OPSEO, UNE SOCIÉTÉ ACTIVE DANS LE SECTEUR DES SOINS AMBULATOIRES, AU TRAVERS D'UNE CESSIION PARTIELLE.

NOUVEAUX INVESTISSEMENTS	INVESTISSEMENTS COMPLÉMENTAIRES	DÉSINVESTISSEMENT PARTIEL
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Investissements minoritaires à long terme • Portugal • Biens et services de consommation 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Sofina Croissance • Inde • Biens et services de consommation 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Sofina Croissance • Allemagne • Soins de santé et sciences de la vie
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Sofina Croissance • États-Unis • Transformation digitale 	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Sofina Croissance • Chine • Biens et services de consommation 	

1. Un accord de cession a été signé mais la transaction n'a pas encore été réalisée.

SOFINA

48

RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Centrale de marché
Indicateurs de performance
Indicateurs du portefeuille
Bénévolat post-édition
Notre équipe au sein des
communautés

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Notre équipe au sein des communautés Dans les communautés

EN TANT QU'ENTREPRISE INTERNATIONALE, NOUS SOMMES UN ACTEUR ENGAGÉ DANS LES RÉGIONS OÙ NOUS OPÉRONS. NON SEULEMENT EN TANT QU'INVESTISSEUR, MAIS AUSSI À TRAVERS NOS ÉQUIPES ET LES COMMUNAUTÉS DANS LESQUELLES NOUS VIVONS ET NOUS IMPLIQUONS.

One Team

Nos talents issus du monde entier, aux parcours, genres et âges divers, travaillent ensemble pour atteindre des résultats économiques et sociaux, guidés par notre manière d'opérer, par la façon dont nous agissons et par les valeurs qui nous inspirent (pour plus d'informations, voir la section « Informations sociales »). Nous souhaitons créer de la valeur avec une dimension humaine, en délivrant un impact de grande qualité tout en favorisant une croissance durable. Cela ne peut être réalisé qu'ensemble, en équipe, et avec les parties prenantes sociales qui nous entourent. En tant que « One Team », nous poursuivons donc des objectifs communs, en agissant tous avec intégrité et respect, tant dans notre collaboration interne qu'avec nos partenaires.

Nous renforçons la cohésion d'équipe et développons notre culture « One Team » au travers de séminaires d'équipe dédiés à la collaboration et à la confiance, d'activités de bénévolat en équipe, le tout ancré dans nos principes et visant à élever notre culture d'excellence et de croissance, tout en créant un environnement de travail dans lequel nos collaborateurs peuvent être pleinement eux-mêmes.

Être « One Team » signifie également célébrer ensemble. Tous les collaborateurs de nos quatre bureaux se sont réunis en février pour un séjour de quatre jours dans les Alpes françaises, combinant sessions de travail et moments de détente. La création et le renforcement des liens internes constituent un fondement essentiel.

Bénévolat

Il est tout aussi essentiel pour nous d'être des membres actifs des communautés dans lesquelles nous travaillons et vivons. Cela fait partie intégrante de l'expérience chez Sofina et peut prendre de nombreuses formes. Comme les années précédentes, nous avons collectivement soutenu plusieurs initiatives visant à aider les autres, à renforcer l'impact social et à promouvoir la responsabilité environnementale.

Les initiatives incluent la campagne annuelle de don de sang organisée à Bruxelles en partenariat avec la Croix-Rouge. Nous avons marqué la Journée internationale des droits des femmes à travers plusieurs actions de sensibilisation promouvant l'égalité des genres, l'inclusion et l'égalité des chances. Plus tard dans l'année, un petit-déjeuner dans le cadre d'October Rise ainsi qu'une collecte de fonds ont été organisés en partenariat avec Teira Pink afin de soutenir la sensibilisation au cancer du sein. Cette initiative a été suivie par une campagne November, avec une participation targée de nos collègues masculins basés au Luxembourg, visant à lever des fonds et à sensibiliser aux enjeux de santé masculine, y compris la santé mentale et le cancer de la prostate.

À Bruxelles, nous avons organisé des « Zero Waste Walks », encourageant les collaborateurs à réfléchir à la réduction des déchets et à adopter des comportements durables au travers d'une activité collective et pédagogique. Dix-neuf collaborateurs ont également participé à la course « Run for Kick », un événement sportif en soutien à Kick Cancer, une organisation dédiée au financement de la recherche sur les cancers pédiatriques.

À Singapour, nous avons poursuivi notre soutien à Willing Hearts, une soupe populaire qui prépare et distribue 7000 repas par jour. Nous restons également engagés auprès de la Temple Garden Foundation, une organisation caritative au Cambodge soutenue par Sofina depuis 2020.

Comme les années précédentes, Sofina a continué à soutenir BEforUkraine, dont l'une des initiatives consiste à

acquiescer des ambulances, à les rénover et à les équiper en médicaments et en matériel médical avant de les envoyer en Ukraine, où elles sont utilisées comme mini-hôpitaux.

Les collaborateurs ont fait don de jouets à des enfants dans le besoin dans le cadre de l'initiative Keweenaw Toys Drive. Une autre action de solidarité a consisté en une collecte de vêtements au profit du Senu Social, une organisation soutenant les personnes en situation de sans-abrisme à Bruxelles. Pour la quatrième année consécutive, Sofina a accueilli la campagne annuelle de levée de fonds de WAPA en faveur des enfants touchés par la guerre.

En résumé, tout au long de l'année 2025, les collaborateurs de nos quatre bureaux ont consacré près de 865 heures au bénévolat. Les organisations soutenues dans nos différentes implantations œuvrent face à un large éventail de défis sociaux, notamment l'inclusion sociale, la protection de l'environnement, la santé mentale ou encore le bien-être animal. Cet engagement fort illustre la volonté de Sofina de permettre à ses collaborateurs d'agir en tant qu'acteurs de changement positif.

Comme toujours, dans le cadre de notre programme de matching gift, Sofina double les dons effectués par ses collaborateurs en faveur des initiatives caritatives de leur choix.



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

À propos de Sofina

Rétrospective de l'année

Carte de marché
Indicateurs de performance
Bénéficiaires par région
Notre équipe au sein des communautés

PARTIE II: DÉCLARATIONS

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Célébrer les 15 ans du Fonds SofinaBoël

La force du Fonds SofinaBoël réside dans la complémentarité de ses trois axes d'action. En soutenant l'excellence académique, les savoir-faire artisanaux et le développement des jeunes talents, le Fonds contribue à un écosystème cohérent et dynamique où tradition et innovation se conjuguent au service de l'avenir.

À travers son parcours universitaire, le Fonds a soutenu 14 boursiers dans leur mobilité internationale, leur offrant l'opportunité d'étudier au sein d'institutions académiques et scientifiques de premier plan. Ce soutien renforce leurs compétences et contribue directement au développement et à la visibilité de la recherche et de l'innovation en Belgique.

En 2025, le Fonds a accompagné 35 artisans, actifs tant dans la préservation du patrimoine que dans la transmission de métiers essentiels confrontés à une pénurie de compétences. Cet engagement favorise l'économie locale et renforce la visibilité de la Belgique grâce à l'excellence de ses professions artisanales.

Le programme « Boost for Talents » constitue un véritable levier de transformation pour les jeunes issus de milieux défavorisés. Au-delà de l'accès à de nouvelles

opportunités, il renforce leur confiance en eux et leur capacité à se projeter positivement dans l'avenir, faisant d'eux de véritables acteurs du changement. En 2025, 45 élèves du secondaire ont été sélectionnés à Anvers, Liège et La Louvière, portant à 142 le nombre total de Boosters soutenus durant l'année.

Le Fonds a célébré son 15^e anniversaire en 2025. Ce moment emblématique a réuni l'ensemble des boursiers, leurs familles et les partenaires autour d'une célébration collective, offrant l'occasion de revenir sur le chemin parcouru et sur l'impact généré depuis la création du Fonds.

« À 15 ans, on n'est plus un enfant. C'est un âge où l'on comprend l'impact que l'on a sur la société. Ce le nous inspire à poursuivre le projet », a souligné Harold Boël, CEO de Sofina.

Riches en échanges et en conseils humains, revêtement à mis en lumière des artisans dont le savoir-faire incarne l'excellence, la transmission des connaissances et l'ancrage humain, ainsi que la force d'un réseau d'ouvriers fédérateur véritable levier d'impact collectif. La rencontre avec les nouveaux boursiers universitaires a favorisé les échanges, le réseautage et le partage d'ambitions communes.

De tels moments d'engagement jalonnent l'année. La participation aux compétitions européennes WorldSkills à Herinng a ainsi offert aux bénéficiaires une expérience internationale exigeante et formatrice.

L'implication dans les activités menées avec les Boosters (jours de sélection, Hike Day, réunions de lancement et Boost Talks) a illustré la dimension collective et fédératrice du programme. Ces rencontres inspirantes ont donné un véritable élan aux boursiers, renforçant leur confiance, leur vision et l'impact durable du soutien du Fonds.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le [site internet du Fonds SofinaBoël](#)



SOFINA

50

RAPPORT ANNUEL 2025

À propos du Fonds SofinaBoël

Fondé en 2011 à l'initiative des descendants de Gustave Boël et de Sofina, le Fonds SofinaBoël pour l'Éducation et le Talent soutient les jeunes talents par l'éducation au moyen de bourses et d'aides financières ciblées. Doté d'un budget annuel de 1,3 million d'euros, il opère avec le soutien opérationnel de la Fondation Roi Baudouin.

S'appuyant sur un réseau de partenaires experts, le Fonds privilégie un accompagnement rigoureux et personnalisé, favorisant le développement durable des talents vers l'excellence.

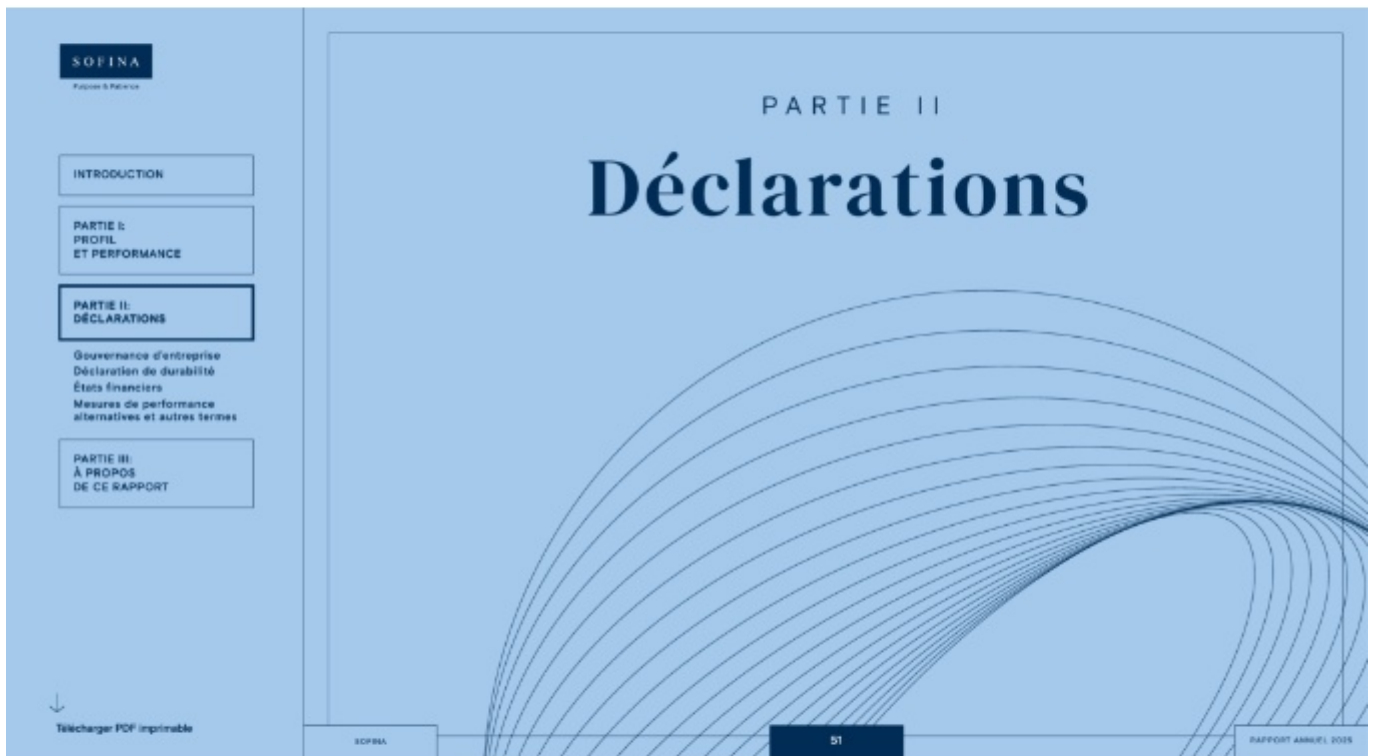
La force du Fonds SofinaBoël réside dans la complémentarité de ses trois axes d'intervention. En soutenant l'excellence académique, le savoir-faire artisanal et le développement des jeunes talents, le Fonds contribue à un écosystème cohérent et dynamique où tradition et innovation s'unissent au service de l'avenir.

ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES

La mission du Fonds connaît une évolution significative, gagnant à la fois en profondeur et en portée. L'objectif ne se limite plus à un soutien individuel, mais vise désormais à renforcer les connexions et les dynamiques collectives. Cette approche s'inscrit dans une vision de la philanthropie systémique, fondée sur la collaboration et les synergies entre parties prenantes, à travers les secteurs, les générations et les frontières.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Notre leadership

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ET UNE ÉQUIPE DE DIRECTION DIVERSIFIÉS, PRÉSENTANT DES PROFILS INTERNATIONAUX ET EXPÉRIMENTÉS, GARANTISSENT LA PÉRENNITÉ DE NOTRE MISSION ET DE NOTRE CULTURE ET GUIDENT NOTRE STRATÉGIE ET LE SUCCÈS DE SA MISE EN ŒUVRE.

Membres du Conseil d'Administration



**DOMINIQUE
LANCKSWEERT**

Président

Comités: Comité de Nomination
Belge, né en 1956
Première nomination: 1997
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2026

* Administrateur indépendant



CHARLOTTE STRÖMBERG*

Vice-Présidente

Comités: Comité d'Audit et Comité ESG
Suédoise, née en 1978
Première nomination: 2007
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2028



LAURA CIOLI*

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité ESG et Comité de Rémunération
Italienne, née en 1953
Première nomination: 2018
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2026



HAROLD BOËL

Chief Executive Officer

Comités: Comité ESG
Belge, né en 1964
Première nomination: 2004
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2026



**LAURENT DE MEEÛS
D'ARGENTEUIL**

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité de Rémunération
Belge, né en 1964
Première nomination: 2015
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2027



NICOLAS BOËL

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité ESG et Comité de Nomination
Belge, né en 1963
Première nomination: 2007
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2027



FELIX GOBLET D'ALVIELLA

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité d'Audit
Belge, né en 1973
Première nomination: 2023
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2026

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Capital & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres thèmes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Membres du Conseil d'Administration (suite)



ANJA LANGENBACHER*

Membre du Conseil
d'Administration

Comités: Comité ESG (Présidente) et
Comité de Nomination
Allemande, née en 1972
Première nomination: 2018
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2029



MICHÈLE SIOEN*

Membre du Conseil
d'Administration

Comités: Comité d'Audit (Présidente)
Belge, née en 1965
Première nomination: 2018
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2028



CATHERINE SOUBIE*

Membre du Conseil
d'Administration

Comités: Comité de Nomination (Présidente)
et Comité de Rémunération (Présidente)
Française, née en 1965
Première nomination: 2018
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2028



RAJEEV VASUDEVA*

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité de Nomination
Indien, né en 1959
Première nomination: 2023
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2028



GWILL YORK*

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité d'Audit et Comité de
Rémunération
Américain, né en 1957
Première nomination: 2018
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2027



LESLIE TEO*

Membre du Conseil d'Administration

Comités: Comité d'Audit
Singapourien, né en 1959
Première nomination: 2023
Échéance du mandat actuel:
Assemblée Générale Ordinaire de 2028

13

ADMINISTRATEURS

8

NATIONALITÉS

12

ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

62%

D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Les CV détaillés des membres du Conseil
d'Administration sont disponibles sur le site Internet de
SOFINA.

* Administrateur indépendant

SOFINA

94

RAPPORT ANNUEL 2023

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Capital & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Membres du Leadership Council



HAROLD BOËL
Chief Executive Officer
Belge, né en 1954
A rejoint Sofina en 2004, CEO depuis 2008



XAVIER COIRBAY
Membre du Leadership Council
Belge, né en 1935
A rejoint Sofina en 1992



EDWARD KOOPMAN
Membre du Leadership Council
Néerlandais, né en 1952
A rejoint Sofina en 2015



AMÉLIE LAGACHE
Membre du Leadership Council
Belge, née en 1975
A rejoint Sofina en 2014



MAXENCE TOMBEUR
Membre du Leadership Council
Belge, né en 1982
A rejoint Sofina en 2008



GIULIA VAN WAEYENBERGE
Membre du Leadership Council
Belge, née en 1982
A rejoint Sofina en 2010

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de non-ratés

Déclaration de durabilité États financiers Mesures de performance alternatives et autres thèmes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Déclaration de gouvernance d'entreprise

CETTE DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE CONTIENT LES INFORMATIONS REQUISES PAR LE CODE BELGE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (LE « CSA ») AINSI QUE PAR LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020 (LE « CODE 2020 »). SOFINA SA (LA « SOCIÉTÉ » OU « SOFINA ») A ADOPTÉ LE CODE 2020 COMME CODE DE RÉFÉRENCE DEPUIS SON ENTRÉE EN VIGUEUR ET APPLIQUE LE CODE 2020 EN SUIVANT LE PRINCIPE « COMPLY OR EXPLAIN ». LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ, LES RÈGLEMENTS D'ORDRE INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DU LEADERSHIP COUNCIL, AINSI QUE LE DEALING CODE ET LE CODE DE CONDUITE DE LA SOCIÉTÉ SONT DISPONIBLES SUR SON SITE INTERNET.

I. Actions

1.1. IDENTIFICATION DES ACTIONS

Les actions émises par la Société revêtent la forme nominative ou dématérialisée. Les actions sont cotées sur Euronext Brussels sous le numéro ISIN BE000377312 (ISOF). La Société fait partie des indices suivants : BEL20, BEL ESG, STOXX Europe 600 et MSCI Europe.

1.2. DROITS DE VOTE

Chaque action donne droit à une voix en cas de vote, à l'exception des actions qui sont détenues par Sofina dont le droit de vote est suspendu.

Les statuts de la Société ne contiennent par ailleurs pas de classes différentes d'actions, ni droits de contrôle spéciaux, ou de système d'actionariat du personnel, il n'existe pas de règles spécifiques liées à la nomination ou

au remplacement des Administrateurs qui ne soient pas reprises dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

1.3. TRANSACTIONS SUR ACTIONS

Le volume quotidien moyen des transactions sur les actions de Sofina sur son marché principal (Euronext Brussels) était de 26143 actions en 2025. Le volume a atteint son maximum le 20 mai 2025, lorsque 236.876 actions ont été négociées. Le 31 décembre 2025, la Société avait une capitalisation boursière de 8,8 milliards EUR et un free-float de 3,8 milliards EUR¹. Le free-float représentait 42,04% des actions de la Société.

1.4. ACTIONNARIAT ET NOTIFICATIONS

Communication des actionnaires en application de l'article 74 de la loi du 1er avril 2007 sur les offres publiques d'acquisition

L'actionnaire de référence de la Société est un consortium au sens de l'article 119 du CSA formé par Union Financière Boët SA, Société de Participations Industrielles SA et Mobilière et Immobilière du Centre SA, qui détiennent ensemble 54,60% des actions de la Société (« Actionnaire de Référence »). En leur qualité de membres d'un consortium, Union Financière Boët SA, Société de Participations Industrielles SA et Mobilière et Immobilière du Centre SA sont des sociétés affiliées au sens du CSA. Par conséquent, aux fins de l'application de la législation sur les offres publiques d'acquisition, chaque société consorciée est, compte tenu des actions de la Société détenues par les deux autres sociétés du consortium, considérée comme détenant 54,60% des actions de la Société (à l'exclusion des actions propres détenues par la Société), Union Financière Boët SA, (agissant pour son compte et comme mandataire des deux autres sociétés consorciées) continue par ailleurs à notifier chaque année à Sofina SA les modifications dans le nombre d'actions que les sociétés consorciées détiennent dans Sofina SA au titre du concert qu'elle a

formé le 31 août 2007 avec Société de Participations Industrielles SA (et auquel s'est jointe Mobilière et Immobilière du Centre SA le 1^{er} juillet 2013).

Il ressort de la dernière déclaration faite le 20 août 2025 par Union Financière Boët SA conformément à l'article 74 de la loi du 1^{er} avril 2007 sur les offres publiques d'acquisition, et tenant compte de l'augmentation de capital de 2025 (selon que définie ci-dessous) réalisée le 7 octobre 2025, que les sociétés consorciées formant l'Actionnaire de Référence détenaient au 7 octobre 2025 le nombre d'actions de la Société indiqué dans le tableau ci-dessous :

ACTIONNAIRE	NUMÉRO D'ACTIONS	POURCENTAGE DE DÉTENTION ²
Union Financière Boët SA	9.226.068	22,47%
Société de Participations Industrielles SA	9.032.485	24,70%
Mobilière et Immobilière du Centre SA	2.717.028	7,40%
Sous-titul de l'Actionnaire de Référence	20.054.480	64,80%
Sofina SA (actions propres) ³	1.340.208	3,10%
TOTAL	21.853.967	67,90%

- Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société est représenté par 26.895.423 actions, ce qui représente une augmentation de 2.440.423 actions par rapport à l'exercice précédent, suite à l'augmentation de capital de 2025, telle que définie ci-après et après le 7 octobre 2025 (voir point II pour de plus amples informations).
- Détenu par l'un ou plusieurs des membres du consortium.
- Précompté d'après le concert conclu le 31 août 2007 sur les offres publiques d'acquisition. Nombre propre déduit par la Société au 31 octobre 2025.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Référence

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre identité
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de non-référence

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Déclarations de transparence des actionnaires en application de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes

Conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, tout actionnaire de Sofina est tenu de notifier à la Société et à la FSMA la survenance de certaines opérations ou autres événements affectant la détention de ses droits de vote, chaque fois que le pourcentage de droits de vote attachés aux titres qu'il détient atteint, dépasse ou descend sous le seuil légal fixé à 5% du total des droits de vote, ainsi que les seuils de 10%, 15%, 20% et ainsi de suite par tranches de 5%, ou encore du seuil supplémentaire de 3% prévu dans les statuts de la Société.

En 2025, aucune déclaration de transparence n'a été effectuée. Le pourcentage des droits de vote attachés aux actions détenues par la Société restant inférieur à 5%, et ni l'Actionnaire de Référence ni les sociétés qui le composent n'ayant atteint un nouveau seuil.

En dehors de l'Actionnaire de Référence et de la Société, aucun autre actionnaire n'a, seul ou de concert, atteint le seuil initial de détention de 3% requérant une déclaration de transparence conformément à l'article 42 des statuts de la Société. Les déclarations de transparence les plus récentes sont disponibles sur le [site internet de la Société](#).

2. Structure du capital

Au 31 décembre 2025, le capital social de la Société s'élevait à 83.600.291,53 EUR et était représenté par 36.656.433 actions sans indication de valeur nominale.

2.1. CAPITAL AUTORISÉ

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2023, le Conseil d'Administration de la Société a été autorisé, pour une période de cinq ans, à augmenter le capital social de la Société.

Cette autorisation a été accordée pour un montant maximum (à l'exclusion de toute prime d'émission) de :
- 2370.484 EUR pour les augmentations de capital avec suppression ou limitation du droit préférentiel de souscription des actionnaires (y compris en faveur d'une ou

plusieurs personnes déterminées, autres que les membres du personnel de la Société ou de ses filiales);
- 23.820.482 EUR pour des augmentations de capital sans suppression ou limitation du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Au moment où l'autorisation a été accordée, les montants mentionnés ci-dessus représentaient respectivement 10% et 30% du capital social de la Société.

En tout état de cause, le montant total à concurrence duquel le Conseil d'Administration peut augmenter le capital social en vertu de cette autorisation, par une combinaison des augmentations de capital mentionnées ci-dessus, est limité à 23.820.482 EUR.

Toute décision visant à mettre en œuvre l'autorisation accordée au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social doit obtenir une majorité de 4/5^{ème} (arrêté à l'unité inférieure) des votes favorables des Administrateurs présents ou représentés.

Le 7 octobre 2025, la Société a réalisé une augmentation de capital avec droit de souscription d'environ 545 millions EUR (l'« Augmentation de capital de 2025 »). À la suite de cette opération, le capital social de la Société a été augmenté de 5.695.351,53 EUR par émission de 2.446.428 nouvelles actions au prix d'émission de 233 EUR par action. La différence entre la valeur nominale et le prix d'émission, soit 539.854.092,47 EUR, a été comptabilisée en prime d'émission. L'augmentation de capital de 2025 a été réalisée dans le cadre du capital autorisé et en conséquence, le montant total jusqu'auquel le Conseil d'Administration peut augmenter le capital social, par combinaison des augmentations de capital mentionnées ci-dessus, a été réduit de 23.820.482,00 EUR à 18.225.130,47 EUR.

2.2. RACHAT ET CESSIONS D'ACTIONS PROPRES

Conformément au CSA, les statuts prévoient que la Société peut acquérir ses propres actions, hors bourse ou sur le marché boursier, par décision de l'Assemblée générale prise par au moins 75% des voix valablement exprimées (ou plus de 50% du capital social) est présent ou représenté. L'approbation préalable

des actionnaires n'est pas requise lorsque la Société acquiert les actions en vue de les offrir aux employés de la Société. L'Assemblée Générale Ordinaire du 4 mai 2023 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'Administration d'acquérir ou d'aliéner en bourse, pour une période de 5 ans à dater du 4 mai 2023, un maximum de 20% du nombre total des actions émises par la Société. Le prix minimal est fixé à 1 EUR par action et le prix maximal d'acquisition à 10% au-dessus du cours moyen de l'action de la Société sur Euronext Brussels pendant les dix jours de bourse précédant l'acquisition.

Au cours de l'exercice 2025, Sofina a racheté 188.058 actions propres (contre 422.885 en 2024 et créé 236.640 actions propres (contre 279.410 en 2024)). Les actions propres ont été acquises dans le cadre (i) d'un programme de rachat d'actions propres mené en application du régime de la prescription de la liquidité (ou le « harbour ») prévu par le Règlement européen relatif aux Abus de Marché et (ii) du contrat de liquidité conclu entre Sofina et Repax Cheuvreux le 11 avril 2024 (le « Contrat de Liquidité »). Les rachats d'actions sont réalisés pour couvrir les plans d'options sur actions émis au profit de certains membres du personnel du groupe Sofina, ainsi que conformément au Contrat de Liquidité. Les cessions d'actions propres sont liées (i) à l'exercice d'options sur actions, comme décrit plus en détail dans le Rapport de rémunération et (ii) à l'exécution du Contrat de Liquidité. Plus d'informations concernant les transactions sur actions propres sont disponibles sur le [site internet de la Société](#).

Au 31 décembre 2025, Sofina détenait 1.235.303 actions propres représentant 3,37% de son capital social.

3. Assemblée générale des actionnaires en 2025

L'Assemblée Générale Ordinaire s'est tenue le 8 mai 2025 et a décidé de renouveler les mandats suivants :
- le mandat d'Administrateur sollicité d'Harold Bokil pour une durée de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2028 ;
- le mandat d'Administrateur indépendant d'Anja Lengenbacher pour une durée de quatre ans, prenant fin à

SOFINA

97

RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de non-conformité

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable



SOFINA

l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2023 ; et
 • le mandat d'Administrateur indépendant de Catherine Soubeix, pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2023.

4. Engagement des parties prenantes

Conformément au Principe 87 du Code 2020, le Conseil d'Administration a examiné la pertinence pour la Société de conclure un pacte d'actionnaires (« relationship agreement ») avec l'Actionnaire de Référence. À la suite de cette discussion et après consultation avec l'Actionnaire de Référence, le Conseil d'Administration a estimé qu'un tel contrat n'était pas nécessaire.

Au-delà de son cadre de gouvernance, la Société entretient un dialogue continu avec ses actionnaires et la communauté financière au sens large. À cet effet, Sofina organise des réunions d'analystes après la publication de ses résultats annuels et semestriels et répond aux questions formulées par les actionnaires. La Société assure également un suivi des préoccupations spécifiques exprimées par le biais de questions adressées ou de votes exprimés lors des assemblées générales.

En outre, soucieuse de poursuivre ses efforts visant à renforcer la transparence, le reporting externe et la communication, Sofina a participé à plusieurs événements et donné des présentations au cours de l'année écoulée. En particulier, dans le contexte de l'augmentation de capital de 2023 et de l'émission obligatoire de 600 millions EUR [« Émission obligatoire de 2023 »], Sofina a mené ces roadshows auprès d'investisseurs institutionnels et a activement dialogué avec ses actionnaires individuels.

De plus amples informations sur les parties prenantes de Sofina sont disponibles dans la section « Nos parties prenantes ».

5. Éléments pertinents pour une offre publique d'achat

5.1. RESTRICTIONS AU TRANSFERT DES TITRES OU À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Sofina n'a pas connaissance d'accord entre les sociétés formant l'Actionnaire de Référence ou tout autre actionnaire qui pourrait entraîner des restrictions au transfert de titres ou à l'exercice de droits de vote. En outre, ni la loi ni les statuts ne prévoient de restriction plus générale à l'exercice des droits de vote.

6.2. CLAUSES DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Sofina n'a pas pris d'engagement majeur qui contiendrait des clauses liées à son propre changement de contrôle, à l'acquisition :
 • d'une clause des conditions reprises dans le memorandum d'information du 21 septembre 2021 relatif à l'émission le 23 septembre 2021 d'obligations senior non garanties de 700 000 000 EUR avec une échéance de 7 ans et un coupon de 3,000% ; et
 • d'une clause des conditions reprises dans le memorandum d'information du 7 novembre 2025 relatif à l'émission le 13 novembre 2025 d'obligations senior non garanties de 600 000 000 EUR avec une échéance de 8 ans et un coupon de 3,700%.

Par ailleurs, on retrouve également des clauses liées au changement de contrôle de Sofina dans le règlement d'attribution de performance share units (« PSU ») en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2017 et dans ses conventions de crédit.

88

RAPPORT ANNUEL 2023

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

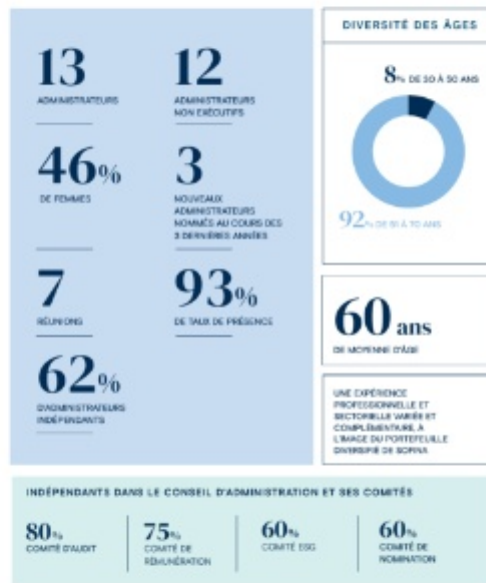


Finances & Patrimoine

- INTRODUCTION
- PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE
- PARTIE II:
DÉCLARATIONS**
- Gouvernance d'entreprise
 - Notre leadership
 - Déclaration de gouvernance d'entreprise
 - Rapport de rémunération
- Déclaration de durabilité
 - États financiers
 - Mesures de performance alternatives et autres termes
- PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

6. Le Conseil d'Administration et ses comités



6.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société a opté pour une structure de gouvernance mixte composée d'un Conseil d'Administration, lequel est assisté par plusieurs comités spécialisés pour certaines matières spécifiques. Le Conseil d'Administration a examiné pour la dernière fois la structure de gouvernance de la Société en 2024 et a conclu que celle-ci demeure appropriée pour la Société.

Le Conseil d'Administration est investi du pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la Société, à l'exception de ceux qui sont expressément réservés par la loi ou les statuts à l'assemblée générale.

6.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts de la Société exigent que le Conseil d'Administration soit composé d'un nombre odd d'administrateurs. Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration compte 13 membres et se compose comme suit :

NOM	FONCTION	ANNÉE DE NOMINATION	EXPIRATION DU MANDAT ACTUEL
Nicolas Boli	Chief Executive Officer (CEO)	2004	AGO 2028
Nicolas Boli	Administrateur non exécutif ¹	2007	AGO 2027
Laura Cioi	Administratrice indépendante	2018	AGO 2028
Laurent de Meels d'Argenteuil	Administrateur non exécutif ¹	2015	AGO 2027
Felix Göttsch d'Alveta	Administrateur non exécutif ¹	2023	AGO 2028
Dominic Landeweert	Président et Administrateur non exécutif	1997	AGO 2028
Anja Langenbacher	Administratrice indépendante	2018	AGO 2028
Michelle Sioen	Administratrice indépendante	2018	AGO 2028
Catherine Soube	Administratrice indépendante	2018	AGO 2028
Charlotte Stenborg	Vice-Présidente et Administratrice indépendante	2017	AGO 2028
Loïc Teo	Administrateur indépendant	2023	AGO 2028
Rajeev Vasudeva	Administrateur indépendant	2023	AGO 2028
Gwilt York	Administratrice indépendante	2018	AGO 2027

¹ Les détails des membres du Conseil d'Administration sont disponibles sur le site internet de la Société.

² Les mandats expirent à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire concernée.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de nomination

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Tous les membres du Conseil d'Administration sont non exécutifs, à l'exception du Chief Executive Officer (le « CEO »). Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration et recommandation du Comité de Nomination.

Huit membres du Conseil d'Administration sont des Administrateurs indépendants au sens de l'article 787, §1 du CSA et du Principe 3.8 du Code 2020. Les Administrateurs non indépendants sont soit exécutifs, soit liés à l'Actionnaire de Référence, ou sont administrateurs depuis plus de douze ans. Le Président et le CEO sont deux personnes distinctes.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise fixe, en principe, une limite d'âge de 70 ans, laquelle peut être levée au cas par cas.

Les mandats des Administrateurs indépendants Michèle Sioen, Leslie Teo et Rajeev Vasudeva et de l'Administrateur non exécutif Felix Goblet d'Alviella viennent à échéance lors de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2026.

En outre, après 29 années de service au sein du Conseil d'Administration, dont six en qualité de président, le mandat de Dominique Landoewert arrive également à échéance lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire. Conformément aux limites d'âge prévues par le Règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration, il n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

Après avoir siégé au Conseil d'Administration pendant près de 20 ans, Nicolas Boli a informé le Conseil de son intention de démissionner de son mandat avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2026.

Le Conseil d'Administration exprime sa sincère gratitude à Messieurs Dominique Landoewert et Nicolas Boli pour leurs contributions significatives au fil des années et, en particulier, à Dominique Landoewert pour son leadership et son accompagnement en qualité de Président.

Sur recommandation du Comité de Nomination, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale Ordinaire le renouvellement des mandats suivants :

- Rajeev Vasudeva en tant qu'administrateur indépendant pour une durée de trois ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026;
- Leslie Teo en tant qu'administrateur indépendant pour une durée de quatre ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026;
- Michèle Sioen en tant qu'administrateur indépendante pour une durée de deux ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026; et
- Felix Goblet d'Alviella en tant qu'administrateur non exécutif pour une durée de trois ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026.

Sur recommandation du Comité de Nomination, le Conseil d'Administration propose en outre à l'Assemblée Générale Ordinaire :

- la nomination de l'Union Financière Boli SA, représentée par Pascal Hubert, en tant qu'administrateur non exécutif, pour une durée de trois ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026 ;
- la nomination de Charles Pougnot en tant qu'administrateur indépendant, pour une durée de trois ans jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2026.

Enfin, sur recommandation du Comité de Nomination, le Conseil d'Administration a décidé de nommer Charlotte Ströberg, actuelle Vice-Présidente en tant que Présidente du Conseil et de nommer Catherine Soublin en tant que Vice-Présidente avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2026.

6.3. ADMINISTRATEURS HONORAIRES

Le Conseil d'Administration peut accorder à un ancien Administrateur le titre d'Administrateur honoraire, de Président honoraire ou de Vice-Président honoraire. Ce titre est réservé aux administrateurs qui ont rendu des services importants à la Société. Leur mandat n'est pas rémunéré. Le mandat des Administrateurs honoraires est à durée indéterminée. Le Comte Goblet d'Alviella est

Président honoraire et le Vicomte Etienne Daignon est Administrateur honoraire.

6.4. DIVERSITÉ AU NIVEAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à ses engagements en matière d'ESG, Sofina veille à la diversité au sein de son Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration comprend des représentants de nombreuses nationalités différentes et se compose de six femmes et de sept hommes. Cette composition est conforme aux dispositions de l'article 786 du CSA. La Société s'efforce également de s'assurer que ses Administrateurs présentent des profils variés et complémentaires au niveau de l'expérience professionnelle et sectorielle en ligne avec son portefeuille diversifié.

De plus amples détails sur la politique en matière de diversité de Sofina sont disponibles dans la section « Déclaration de durabilité ».

6.5. RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les tâches du Président du Conseil d'Administration sont reprises dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Le Président préside les réunions du Conseil d'Administration et est responsable du bon fonctionnement et de l'efficacité du Conseil d'Administration ainsi que des assemblées générales. Il assure la direction du Conseil d'Administration dans l'exercice de ses missions. Entre autres, le Président entretient des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, tout en respectant ses responsabilités exécutives, veille à une interaction efficace entre le Conseil d'Administration et le management exécutif de la Société et garantit une communication adéquate avec les actionnaires de la Société.

Il existe un dialogue approfondi et constant entre le Président et le CEO sur tous les sujets. Ce même dialogue entre le Président et le Président délégué pour les décisions à proposer au Conseil d'Administration ou

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Fondation de l'Énergie

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres thèmes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

qui portent sur des questions importantes, telles que l'allocation du capital, les décisions d'investissements ou de désinvestissements, les modifications apportées au portefeuille, les relations principales entre la Société et ses partenaires d'investissement, la désignation de ses représentants ou les questions affectant le Leadership Council et les Managing Directors (nomination, rémunération et activités).

6.6. RÔLE ET COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration souhaite que la Société soit à l'origine de création de valeur durable. Dans cet objectif, il développe une approche inclusive qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et des autres parties prenantes. De plus, anges les informations sur le rôle et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont disponibles dans la [Charte de Gouvernance d'Entreprise](#) de la Société et dans le [Règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration](#).

Le Conseil d'Administration s'inscrit dans une vision stratégique à long terme et s'engage de manière à pouvoir soutenir efficacement le fonctionnement de la Société et superviser sa gestion, notamment en s'appuyant sur des comités spécialisés.

Outre ses compétences relatives à la supervision des tâches des Comités, le Conseil d'Administration approuve les comptes annuels et semestriels et le Rapport de gestion, décide de la proposition de l'affectation du résultat, de la publication des informations financières et non financières, de la stratégie (en ce compris la stratégie ESG), de la politique d'investissement et il suit l'application du cadre d'allocation des capitaux et des investissements et désinvestissements du groupe Sofina. Il procède au suivi des participations du groupe Sofina pour évaluer leur adéquation avec la stratégie qu'il a adoptée.

Les points abordés et les décisions prises par le Conseil d'Administration en 2025 ont principalement concerné les tâches reprises ci-dessus. En 2025, le Conseil d'Administration a également plus spécifiquement :

- examiné les flux d'opportunités d'investissement et de désinvestissement ;
- approuvé la stratégie de croissance en deux étapes, consistant (i) en l'augmentation de capital de 2025 et (ii) en l'émission obligataire de 2025, et supervisé le processus de la notation de crédit ;
- discuté des liquidités, de l'allocation du capital et de la planification de la trésorerie ;
- discuté et suivi l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) au sein de la Société et de ses sociétés du portefeuille ;
- examiné la stratégie de croissance régionale de la Société pour l'Asie sur la période 2025-2030 ;
- discuté de la stratégie en matière de ressources humaines ;
- suivi l'ouverture du bureau de Londres ;
- examiné la stratégie Sofina Fonds Privés ; et
- réexaminé l'intégration par la Société de la stratégie de durabilité dans le processus d'investissement et de suivi, les progrès relatifs à l'engagement SBT, le processus de réévaluation des risques climatiques du portefeuille et a suivi l'élaboration de la réglementation en matière de reporting de durabilité.

6.7. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRÉSENCE

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'exigent les intérêts de la Société et au moins quatre fois par an. Les réunions sont en principe convoquées par le Président, qui en fixe l'ordre du jour avec le CEO. L'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration précise si les sujets sont présentés à des fins d'information, de délibération ou de décision. Le Conseil ne peut valablement délibérer que si la majorité de ses membres est présente ou représentée.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises en 2025. Quatre de ces réunions se sont tenues en présence (il s'agit des réunions dites statutaires du Conseil d'Administration) et les trois autres par visioconférence. Le taux moyen de participation aux sept réunions du Conseil d'Administration qui se sont tenues en 2025 a été de 80% (contre 99% en 2024).

6.8. COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration a créé quatre comités spécialisés composés de membres sélectionnés en son sein : le Comité d'Audit, le Comité ESG, le Comité de Nomination et le Comité de Rémunération.

Chacun de ces quatre comités s'est acquitté de ses tâches conformément au Règlement d'ordre intérieur auquel il est soumis, qui régit ses missions et son fonctionnement. Ils ont systématiquement fait rapport au Conseil d'Administration de leurs réunions et recommandations, soumises pour approbation. Ils peuvent se faire aider par des consultants externes dans l'exécution de certaines de leurs tâches.

Taux d'indépendance au niveau des comités du Conseil d'Administration

Comité d'Audit	80%
Comité ESG	80%
Comité de Nomination	80%
Comité de Rémunération	79%

Nombre de réunions et taux de présence en 2025

	# DE RÉUNIONS	TAUX DE PARTICIPATION
Comité d'Audit	4	90%
Comité ESG	6	90%
Comité de Nomination	3	100%
Comité de Rémunération	6	100%

¹ Le Comité de Nomination est présent à chaque réunion.

Comité d'Audit

Conformément à l'article 759 du CSA, l'ensemble des membres du Comité d'Audit sont des Administrateurs non salariés. Par ailleurs, 80% d'entre eux sont des Administrateurs indépendants. Le Comité d'Audit dispose collectivement de l'expertise nécessaire en matière de comptabilité, d'audit, de normes IFRS et d'investissement, grâce à la grande expérience de ses membres dans les secteurs financier et industriel.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Report & Performance

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclarations en matière de
durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Le CEO n'est pas membre du Comité d'Audit, mais est invité à assister aux réunions. Cela contribue à l'interaction essentielle qui doit exister entre le Conseil d'Administration et le Leadership Council.

Composition du Comité d'Audit¹

NOM	FONCTION	ÉCHÉANCE DU MANDAT ACTUEL
Michèle Sionis	Présidente et administratrice indépendante	2026
Charlotte Strömberg	Administratrice indépendante	2026
Leslie Ivo	Administrateur indépendant	2026
Gael York	Administratrice indépendante	2027
Felix Gobat d'Alviella	Administrateur non exécutif	2026

¹ Au 31 décembre 2025.

En 2025, le Comité d'Audit a principalement discuté et/ou examiné les sujets suivants :

- l'établissement des comptes annuels et semestriels, la réduction de l'information financière, les rapports de gestion et la communication financière externe ;
- la rationalisation du portefeuille non coté réalisée par le management pour l'établissement des Rapports annuel et semestriel, en s'appuyant sur la révision du conseil par Kroll, sous le contrôle du Commissaire ;
- les rapports du Commissaire et l'approbation de ses services non-audit ;
- l'évaluation des résultats de l'audit interne 2025 (examen des processus d'investissement et de la gestion du risque de fraude), le suivi des audits des années précédentes (y compris les audits de sécurité et état d'avancement des projets de cybersécurité en cours) ; et
- l'évaluation du cadre de gestion de trésorerie.

Comité ESG

Le Comité ESG compte cinq Administrateurs. À l'exception du CEO, tous les membres du Comité ESG sont des Administrateurs indépendants. Le Comité ESG possède collectivement les connaissances, compétences,

expérience, diversité et indépendance nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses rôles et responsabilités.

Composition du Comité ESG¹

NOM	FONCTION	ÉCHÉANCE DU MANDAT ACTUEL
Anja Langenbacher	Présidente et administratrice indépendante	2029
Harold Boli	CEO	2026
Nicolas Boli	Administrateur non exécutif	2027
Lucretia Cioni	Administratrice indépendante	2026
Charlotte Strömberg	Administratrice indépendante	2026

¹ Au 31 décembre 2025.

En 2025, le Comité ESG a principalement discuté et/ou examiné les sujets suivants :

- durabilité en tant que levier de création de valeur pour Sofina et intégration de la stratégie de durabilité dans les processus d'investissement et de suivi ;
- Audit carbone 2024, projets sur les scopes 1 et 2 dans le cadre de l'engagement SBT et prochaines étapes de la stratégie carbone en place ;
- orientation des SBT du portefeuille de Sofina pour 2025 ;
- évolutions de la réglementation en matière de durabilité et implications pour Sofina ;
- recueil de l'ESG aux États-Unis et implications pour Sofina Funds Private ;
- évolution de la structure de l'équipe interne ESG ;
- résultats de l'évaluation des risques climatiques pour certaines sociétés du portefeuille et prochaines étapes ;
- gouvernance interne et mise à jour sur les principaux chantiers.

Comité de Nomination

Le Comité de Nomination compte cinq Administrateurs non exécutifs, dont une majorité d'indépendants conformément au Code 2020.

Le CEO n'est pas membre du Comité de Nomination, mais il bénéficie d'une invitation permanente à ces réunions et participe à celles au cours desquelles est examinée la nomination des autres membres du Leadership Council.

Composition du Comité de Nomination¹

NOM	FONCTION	ÉCHÉANCE DU MANDAT ACTUEL
Catherine Soubie	Présidente et administratrice indépendante	2029
Nicolas Boli	Administrateur non exécutif	2027
Domènec Lançonnet	Président du Comité et administrateur non exécutif	2026
Anja Langenbacher	Administratrice indépendante	2026
Suzey Wisniewska	Administrateur indépendant	2026

¹ Au 31 décembre 2025.

En 2025, le Comité de Nomination a principalement discuté et/ou examiné les sujets suivants :

- la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
- le renouvellement du mandat des Administrateurs dont le mandat arrivait à terme et l'évaluation de la contribution de ces Administrateurs ;
- la succession du Président actuel ; et
- les lignes directrices relatives aux critères de nomination des Managing Directors et la nomination d'un Managing Director.

Comité de Rémunération

Conformément aux dispositions de l'article 7100 du CSA, le Comité de Rémunération n'est composé que d'Administrateurs non exécutifs, dont trois indépendants.

Le CEO n'est pas membre du Comité de Rémunération, mais il bénéficie d'une invitation permanente à ses réunions et participe à celles au cours desquelles est examinée la rémunération des autres membres du Leadership Council.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Composition du Comité de Rémunération¹

NOM	FONCTION	ÉCHÉANCE DU MANDAT ACTUEL
Catherine Goubie	Présidente et administratrice indépendante	2029
Laura Cipi	Administratrice indépendante	2028
Laurent de Meelo d'Agostini	Administrateur non exécutif	2027
Gael York	Administratrice indépendante	2027

¹ Au 31 décembre 2025.

En 2025, le Comité de Rémunération s'est penché sur les principaux points suivants :

- le Rapport de rémunération 2024 ;
- la Politique de rémunération révisée soumise pour approbation à l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2025 ;
- les jetons de présence des comités du Conseil ;
- l'introduction d'un short-term incentive pour le CEO et les Managing Directors ;

- l'impact de l'augmentation de capital de 2025 sur le long-term incentive plan et les plans d'options sur actions de Sofina ;
- le cadre de rémunération des Managing Directors et l'exercice de benchmark à venir ; et
- la recommandation sur l'attribution des PSU pour le cohorte 2025-2028 et le nombre d'options à attribuer dans le cadre des plans d'options sur actions Sofina pour l'exercice 2025.

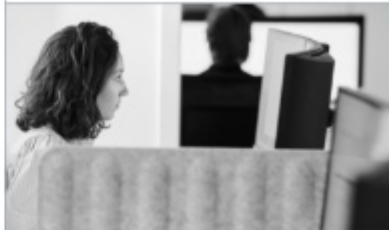
6.9. DÉROGATIONS AU CODE 2020 CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La Société a respecté les Principes du Code 2020, à l'exception de ceux mentionnés ci-dessous et au point 73.

Sofina a fait le choix de privilégier un taux de présence moyen aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités, plutôt qu'un taux de présence individuel par Administrateur conformément au Principe 3.9 du Code 2020. Elle estime qu'un conseil d'administration et ses comités doivent fonctionner de manière collégiale, de sorte que les taux de présence ne doivent pas être individualisés. Par ailleurs, la contribution des Administrateurs est évaluée en fonction de sa qualité et leur valeur ajoutée ne peut être reflétée uniquement

par leur taux de présence. La disponibilité des Administrateurs lors d'entretiens avec le Président, le CEO ou le management et les propositions qu'ils formulent régulièrement l'important tout autant. En cas d'absences individuelles répétées, il reviendrait au Président de prendre les mesures nécessaires, ce qui ne s'est encore jamais présenté.

Contrairement à ce que recommande le Principe 7.6 du Code 2020, la Société a choisi de ne pas verser tout ou partie de la rémunération des Administrateurs non exécutifs sous forme d'actions de la Société. Toutefois, sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil d'Administration a invité les Administrateurs non exécutifs à acquiescer à partir de l'année 2021 un nombre d'actions Sofina représentant l'équivalent brut d'une année de rémunération. Ces actions doivent être conservées pendant la période la plus courte entre (i) un an après le départ de l'Administrateur non exécutif concerné du Conseil d'Administration et (ii) trois ans à compter de leur acquisition. La Société considère que ce mécanisme volontaire est conforme à l'esprit du Principe 7.6 du Code 2020. Depuis l'invitation du Conseil d'Administration, sept des douze Administrateurs non exécutifs ont acheté des actions Sofina. Les Administrateurs qui n'ont pas acheté d'actions ont indiqué que cela était dû (i) à leurs liens



SOFINA



63

RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre Leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclarations en matière de
durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

avec l'Actionnaire de Référence ou (ii) à leur obligation de respecter des directives professionnelles.

8.10. ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration, sous la direction de son Président, procède régulièrement à des évaluations informelles de sa taille, sa composition, sa performance globale, ainsi que de celle de ses Comités, de même que de ses interactions avec les membres du Leadership Council. En outre, le Conseil examine formellement ces aspects au moins une fois tous les trois ans. Lorsque cela s'avère nécessaire, il prend les mesures appropriées sur la base des résultats de ces évaluations. La dernière évaluation formelle a eu lieu en février 2023.

En cas de renouvellement d'un mandat, une évaluation de la contribution de l'Administrateur en question a lieu afin d'adapter, le cas échéant, la composition du Conseil d'Administration et de tenir compte des changements de circonstances. Cette évaluation repose sur les critères suivants, qui sont également retenus lors de la nomination de nouveaux Administrateurs :

- les compétences professionnelles requises pour répondre aux besoins actuels et futurs de la Société ;
- les connaissances et l'expérience ;
- la volonté et la capacité de fortement s'impliquer, d'être proactif et d'apporter son soutien ;
- l'intégrité, la probité et la bonne réputation globale ;
- l'indépendance de jugement, notamment pour les Administrateurs ayant la qualité d'indépendant ;
- l'esprit de collégialité ; et
- l'intérêt pour la Société et son développement.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration suit à intervalles réguliers la performance du CEO et du Leadership Council, ainsi que la mise en œuvre de la stratégie conformément à son appétit pour le risque.

7. Management exécutif

Le Conseil d'Administration a délégué la gestion journalière de la Société au CEO. Le CEO a délégué certains pouvoirs exécutifs à l'Investment Table, le Portfolio Table et l'Operations Table. En outre, le Leadership Council, un comité consultatif dépourvu de pouvoir décisionnel, soutient le CEO dans l'accomplissement de ses tâches.

7.1 LEADERSHIP COUNCIL

Composition et membres du Leadership Council
Le Leadership Council comprend le CEO, les présidents des Investment, Portfolio et Operations Tables et certains autres employés occupant la fonction de Managing Director. Les membres du Leadership Council sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et sur proposition du CEO.

La durée du mandat des membres du Leadership Council est fixée par le Conseil d'Administration et peut être déterminée ou indéterminée.

Au 31 décembre 2025, le Leadership Council était composé des six membres suivants :

NOM	PREMIÈRE NOMINATION
Harold Boll (CEO)	Depuis la création du Leadership Council en 2024
Kevlar Corbrey	Depuis la création du Leadership Council en 2024
Edward Koopman	Depuis la création du Leadership Council en 2024
Aurélie Legache	Depuis la création du Leadership Council en 2024
Mélanie Tombeur	Depuis la création du Leadership Council en 2024
Giulia Van Weyerbergh	Depuis la création du Leadership Council en 2024

Compétences et responsabilités du CEO et du Leadership Council

Le Leadership Council est un comité consultatif qui se réunit tous les mois et assiste le CEO dans l'accomplissement de ses tâches. Aucun pouvoir décisionnel n'est confié au Leadership Council. Le pouvoir de décision demeure la prérogative exclusive du CEO. En conséquence, les membres du Leadership Council n'ont aucune responsabilité légale ou réglementaire. Pour éviter toute ambiguïté, le Leadership Council ne constitue pas un conseil de direction au sens de l'article 7:104 du CSA, mais ses membres relèvent bien de la catégorie « autres dirigeants » au sens de l'article 3:6, 53 du CSA.

Le Conseil d'Administration a délégué des responsabilités clés au CEO, soutenu par le Leadership Council. Celui-ci inclut l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale de la Société, en concertation avec le Président, ainsi que la supervision des opérations quotidiennes, couvrant notamment la gestion des talents, la communication externe, la durabilité et l'innovation. Le CEO définit également les pouvoirs délégués aux Investment, Portfolio et Operations Tables, en supervisant les activités et dispose d'un droit de veto sur leurs décisions. Le CEO est également chargé d'établir le cadre d'allocation du capital, d'assurer la mise en place de systèmes robustes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de fournir au Conseil d'Administration, dans les délais, des informations financières et non financières exhaustives.

Pour toutes les questions nécessitant l'approbation du Conseil d'Administration, le CEO prépare, avec l'aide du management, la proposition ainsi que tous les documents nécessaires. Toutes les propositions sont l'objet d'une discussion entre le CEO et le Président avant d'être mises à l'ordre du jour du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est informé à chaque réunion de l'état d'avancement de l'exécution des décisions et reçoit un rapport à cet effet.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

7.2 INVESTMENT, PORTFOLIO ET OPERATIONS TABLES

Le CEO a sous-délégué une partie des pouvoirs qui lui ont été confiés par le Conseil d'Administration à l'Investment Table, le Portfolio Table et l'Operations Table (les « Tables ») et est membre de l'Investment Table et de la Portfolio Table. Les présidents des Tables sont nommés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et sur proposition du CEO. Les autres membres des Tables sont nommés par le CEO.

Les principales responsabilités des Tables peuvent être résumées comme suit :

- l'Investment Table décide des nouveaux investissements et investissements complémentaires jusqu'à un montant de 250 millions EUR par transaction ;
- la Portfolio Table décide et formule des recommandations quant aux sorties jusqu'à un montant de 250 millions EUR par transaction et est responsable du suivi du portefeuille ; et
- l'Operations Table assiste le CEO dans les opérations quotidiennes de la Société, prend les décisions et donne des orientations sur les questions d'entreprise, administratives et opérationnelles.

Les Tables agissent dans les limites des pouvoirs qui leur sont confiés par le CEO et sous la supervision du Leadership Council. Le CEO, aidé par les autres membres du Leadership Council, a un droit de veto sur toutes les décisions et recommandations des Tables. En outre, toutes les questions stratégiques, les questions d'intérêt majeur pour la Société et ayant un impact structurel ou impliquant un risque réputationnel (comme la proposition de la stratégie au Conseil d'Administration et son exécution, la définition du cadre d'allocation des capitaux et du programme d'engagement dans les fonds d'investissement, la gestion des talents, la communication externe, l'ESG et l'innovation) relèvent de la compétence du CEO, assisté des autres membres du Leadership Council.

7.3 DEROGATIONS AU CODE 2020 CONCERNANT LE MANAGEMENT EXECUTIF

À la suite de l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2020 des modifications apportées

à la Politique de rémunération de la Société, le CEO et les autres membres du Leadership Council sont désormais tenus de maintenir une exposition économique à la Société équivalente à 100% de leur rémunération annuelle fixe brute. Cette exposition peut résulter de la détention d'actions et/ou tenir compte du montant des impôts acquittés en Belgique au moment de l'exercice des options sur actions qui leur sont attribuées. La Société considère que cette exigence d'exposition est conforme à l'esprit du Principe 79 du Code 2020, compte tenu de l'importance de l'impôt payé des factos des options sur actions et du fait que les titulaires ne tirent un avantage de leurs options sur actions que si le prix d'exercice est inférieur au cours de l'action au moment de l'exercice. Le nombre d'options sur actions détenues par le CEO et les autres membres du Leadership Council au début et à la fin de l'exercice 2025 est détaillé dans le Rapport de rémunération.

La Société ne dispose pas d'un droit de recouvrement de la rémunération variable versée au CEO et aux autres membres du Leadership Council (Principe 712 du Code 2020). Cependant, comme indiqué dans la Politique de rémunération, tant les Conditions des P50 que le

Règlement d'allocation des options prévoient la perte des bénéfices économiques à venir dans certaines circonstances telles que la négligence grave, la faute intentionnelle ou la faute grave.

8. Conflits d'intérêts au niveau du Conseil d'Administration

Conformément aux articles 706 et 707 du CSA, les administrateurs ont le devoir de s'abstenir de tout acte qui serait en conflit avec les intérêts de la Société et de ses actionnaires. Ils sont tenus d'informer immédiatement le Président du Conseil d'Administration de toute situation susceptible de constituer un tel conflit d'intérêts. Les règles en matière de prévention des conflits d'intérêts sont plus amplement décrites dans le Règlement d'ordre Intérieur du Conseil d'Administration.

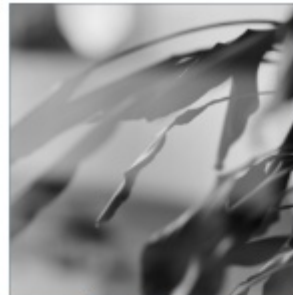
Les Administrateurs n'ont pas été confrontés à des conflits d'intérêts au cours de l'exercice écoulé. Par conséquent, les articles 706 et 707 du CSA n'ont pas été appliqués en 2025.

9. Politiques de conduite

Sofina exerce ses activités dans le respect des règles éthiques et des lois et règlements applicables. À cette fin, la Société a adopté plusieurs instruments définissant sa gouvernance et les règles de conduite, tels que :

- la Charte de Gouvernance d'Entreprise, qui définit la structure de gouvernance de la Société et le rôle de ses organes de gouvernance ;
- le Code de Conduite, qui définit les règles de conduite pour tous les employés et les Administrateurs de Sofina ;
- le Dealing Code, qui vise à prévenir les délits d'initiés, la divulgation illicite d'informations privilégiées et la manipulation du marché au niveau de Sofina et des sociétés de son portefeuille.

Les politiques de conduite de Sofina ainsi que leur mise en œuvre sont décrites plus en détail dans la section « Déclaration de durabilité ».



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Rapport de rémunération

CE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION EST PRÉPARÉ DANS LE CADRE DES DISPOSITIONS DU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020 (LE « CODE 2020 ») ET DE L'ARTICLE 3-8, §3 DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (LE « CSA »). IL FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE LA DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE CONTENUE CI-DESSUS.

Ce rapport fournit une vue d'ensemble de la rémunération et des avantages, quelle que soit leur forme, octroyés au cours de l'exercice 2025 à chacun des Administrateurs non exécutifs, au CEO et aux autres membres du Leadership Council¹. Il reprend les grands principes de la Politique de rémunération et explique comment celle-ci a été appliquée tout au long de l'année. Aucune dérogation à la Politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2025 n'est survenue au cours de l'exercice.

Tous les montants monétaires figurant dans le présent Rapport de rémunération sont des montants bruts, c'est-à-dire qu'ils incluent tout impôt ou contribution de sécurité sociale supportés par les bénéficiaires des rémunérations, mais ne comprennent pas les impôts ou les contributions de sécurité sociale supportés par Sofina.

1. L'année en bref

Le cadre de rémunération des dirigeants de Sofina est conçu pour aligner les intérêts du CEO et des autres membres du Leadership Council sur ceux des actionnaires, en tant que part significative de la rémunération variable à la performance à long terme de la Société. Dans ce contexte, le Net Asset Value (« NAV ») et le Net Asset Value par action (« NAVPS ») constituent des indicateurs clés de performance, car ils reflètent la valeur sous-jacente créée pour les actionnaires au fil du

temps et servent de base aux dispositifs d'incitation à long terme.

Au 31 décembre 2025, le Net Asset Value de Sofina s'élevait à 10,8 milliards EUR, soit une hausse de 5,2% par rapport au 31 décembre 2024. La rentabilité annuelle moyenne sur les quatre dernières années s'élevait à -1,2% et est ainsi inférieure de 9% par rapport au MSCI All Country World Index (« MSCI ACWI ») en EUR pour cette même période. Ces indicateurs sont directement pertinents pour l'évaluation de la performance à long terme dans le cadre du plan d'incitation à long terme applicable au CEO et aux autres membres du Leadership Council. Durant l'exercice 2025, le cours de l'action Sofina a augmenté de 13%, tandis que le NAV a augmenté de 5,2%, malgré un environnement économique et financier volatil. Cette augmentation de le NAV résulte notamment de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année qui a eu un impact mécanique sur le niveau absolu de la NAV, partiellement compensé par les effets de change sur la valorisation de portefeuille. Afin d'apprécier la performance sous-jacente sur une base comparable, l'effet de l'augmentation de capital doit donc être isolé, tant en valeur absolue que par action (voir plus loin dans le présent Rapport de rémunération).

Pour plus d'informations sur la performance globale et les activités de Sofina en 2025, nous vous invitons à consulter la section « Rétrospective de l'année » du présent Rapport annuel. Des informations comparatives sur l'évolution des rémunérations et les performances de Sofina sont fournies dans la dernière section du présent Rapport de rémunération.

2. Rémunération des Administrateurs

La rémunération statutaire des Administrateurs non exécutifs est composée de jetons de présence et

de tantièmes dont le montant total est déterminé forfaitairement par référence à un pourcentage du total des dividendes nets annuels. Conformément aux statuts ce pourcentage est fixé depuis 2011 à 3%. Leur rémunération n'est donc pas directement liée à la performance de la Société. Comme cette rémunération est calculée par référence au total des dividendes nets distribués, elle évolue généralement en ligne avec le niveau des dividendes et est historiquement restée relativement stable d'une année à l'autre, reflétant la progression régulière du dividende.

Le montant forfaitaire est réparti comme suit : une première partie est utilisée pour couvrir les jetons de présence versés aux présidents et aux autres membres des comités, tandis que la partie restante, constituant les tantièmes des Administrateurs, est répartie entre ces derniers. Chaque Administrateur a droit à une part égale des tantièmes, à l'exception du Président et de la Vice-Présidente, qui perçoivent respectivement un montant double et à une fois et demie la part standard. Le CEO ne perçoit pas de tantièmes. Les Administrateurs honoraires ne perçoivent aucune rémunération, sauf décision contraire du Conseil d'Administration prise sur recommandation du Comité de Rémunération. À ce jour, aucun Administrateur honoraire n'a reçu de rémunération.

Les membres des Comités du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont droit à des jetons de présence, en plus de leurs tantièmes. Le président d'un comité perçoit 3.500 EUR par séance, tandis que les autres membres d'un comité perçoivent 2.500 EUR par séance. Jusqu'à la fin de l'exercice 2024, la participation aux réunions des comités ad hoc ne donnait pas lieu au versement de jetons de présence. À partir de l'exercice 2025, des jetons de présence sont également versés pour les réunions des comités ad hoc. Cette modification n'a pas d'impact sur la rémunération globale des Administrateurs non exécutifs, puisque le montant total des jetons de

¹ Le Comité Exécutif a été dissous en janvier 2024 et remplacé par un Leadership Council.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres thèmes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

présence et des rémunérations des Administrateurs continus d'être déterminés comme un pourcentage fixe du dividende net annuel total conformément aux statuts. Les Administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas d'autre rémunération que les tantièmes et les jetons de présence relatifs aux comités. Cependant, le Président perçoit une rémunération supplémentaire annuelle fixe de 150 000 EUR qui n'a pas fait l'objet d'une révision depuis son introduction en 2014. Les Administrateurs non exécutifs peuvent également être défrayés des débours occasionnels et raisonnables par leur présence aux réunions du Conseil d'Administration et de ses comités. Les Administrateurs non exécutifs n'ont pas droit et ne reçoivent pas d'options sur actions Sofina.

Comme indiqué dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a choisi de ne pas payer tout ou partie de la rémunération des Administrateurs non exécutifs en actions Sofina (Principe 78 du Code 2020), toutefois, sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil a invité, depuis l'année 2021, les Administrateurs non exécutifs à acquérir des actions Sofina représentant l'équivalent brut d'une année de tantièmes. Ces actions doivent être conservées au moins un an après que l'Administrateur non exécutif ait quitté le Conseil et au moins trois ans après leur acquisition. La Société estime que l'instauration de ce dispositif d'acquisition d'actions Sofina sur la base volontaire rencontre l'objectif poursuivi par le Code 2020 d'aligner les intérêts financiers des Administrateurs non exécutifs avec ceux des actionnaires, sans pour autant les y contraindre et en évitant les implications fiscales entre les différents Administrateurs du fait de leur pays de résidence. Depuis l'entrée du Conseil, sept des douze administrateurs non exécutifs détiennent des actions Sofina. Les Administrateurs qui n'ont pas répondu positivement à l'invitation d'acquérir ces actions ont indiqué que cela se justifiait soit en raison de leurs liens avec l'actionnaire de Référence, soit pour des raisons de règles de conformité internes avec leur(s) autre(s) occupation(s) professionnelle(s).

¹ La Déclaration de gouvernance d'entreprise comprend de plus amples informations quant à la structure de gouvernance de Sofina.

² Les Managing Directors qui ne font pas partie du Leadership Council ne sont pas considérés comme « autres dirigeants » au sens du CSA. Le titre de Managing Director peut être attribué aux cadres seniors ou apporter des contributions précieuses à la Société, ce qui oblige, dans le Cadre de Gouvernance d'entreprise mis à jour de la Société,

³ Le titre peut éventuellement être rattaché toutefois, dans le Leadership Council, à des membres du Comité Exécutif mais ne fait pas partie du Leadership Council.

Tantièmes et jetons de présence liés à la participation aux réunions des comités

en EUR	2024	2023
Harald Bohl (CEO)	-	-
Nicolas Bohl	86.262	171.053
Laura Coll	181.262	171.053
Laurent de Médis d'Argenteau ¹	153.762	161.054
Felix Goblet d'Alviella	153.762	166.054
Boris van Lierckveert (Président) ²	360.000	318.766
Alex Langenbacher	184.262	165.054
Michèle Sison	162.262	175.054
Catherine Souze	192.262	170.054
Charlotte Steinberg (Vice-Présidente)	266.642	259.340
Luigi Tero	86.262	169.054
Rajeev Vasdeva	153.762	169.054
Steffi Visk	162.262	171.053
TOTAL	2.539.281	2.262.863

¹ Cette rémunération ne comprend pas la rémunération annuelle fixe du Président, au titre de 150 000 EUR.

En 2025, l'augmentation du montant global des tantièmes des Administrateurs est plus marquée en raison de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année, qui a entraîné une hausse du nombre d'actions en circulation et, par conséquent, une augmentation mécanique du montant total des dividendes, accroissant ainsi l'enveloppe globale disponible pour la rémunération des Administrateurs.

Ces montants bruts sont soumis aux charges sociales et à l'impôt sur le revenu. Étant donné que cette rémunération est calculée sur la base d'un pourcentage des dividendes nets distribués pour l'exercice respectif et que ce montant ne sera définitivement connu que le 25 mai 2026 (jour de boucane précédant la date ex-dividende). Conformément, les montants mentionnés ci-dessous pour 2025 sont susceptibles de changer (néanmoins de façon immatérielle).

3. Rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council

PRINCIPES

La rémunération du Chief Executive Officer et des autres membres du Leadership Council est conçue pour soutenir la stratégie à long terme de Sofina, favoriser une création de valeur durable et aligner les intérêts du management sur ceux des actionnaires. Conformément à la Politique de rémunération, les dispositifs de rémunération visent à attirer, motiver et retenir des professionnels expérimentés et talentueux, tout en assurant un équilibre approprié entre la rémunération fixe et la rémunération liée à la performance.

Une part significative de la rémunération variable est liée à la performance financière de la Société à court et à long terme ainsi qu'à la réalisation d'objectifs définis en matière de durabilité. Cette structure reflète l'approche d'investissement à long terme de Sofina et l'intégration des considérations de durabilité dans ses activités d'investissement et ses opérations.

Le Leadership Council a été introduit en janvier 2024¹. Les membres du Leadership Council sont qualifiés d'« autres dirigeants » au sens du CSA et entrent donc dans le champ d'application du Rapport de rémunération².

La rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council se compose (i) d'une rémunération fixe, (ii) d'une rémunération variable et (iii) d'un engagement de pension dérivés plus en détail ci-dessous. Les éléments de rémunération décrits dans la section présente sont également à la disposition des Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council³, ainsi que des employés des équipes d'investissement, Tax & Legal, resources humaines et Corporate Services.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Une version modifiée de la Politique de rémunération, résumant les ajustements de la rémunération fixe et variable du CEO et des autres membres du Leadership Council a été approuvée par l'Assemblée générale du 8 mai 2025, conformément au Principe 73 du Code 2020 et à l'article 7:601, §3 du CSA. À compter du 1^{er} janvier 2025, la structure de rémunération a été révisée afin d'inclure une réduction du salaire de base et l'introduction d'un incitatif à court terme (« STI »). Le salaire de base révisé, combiné au STI en cas d'atteinte des objectifs cibles, aboutit à une rémunération totale cible similaire à l'ancien salaire de base, renforçant ainsi la composante liée à la performance sans augmenter la rémunération cible globale.

Rémunération fixe

La rémunération fixe se compose :

- d'une **rémunération de base** : la rémunération de base du CEO est indexée annuellement sur la base de l'indice des prix à la consommation et la rémunération de base des autres membres du Leadership Council est indexée sur la base de l'indice santé (indice Ixsis) ;
- d'une **rémunération d'administrateur** perçue par les autres membres du Leadership Council en leur qualité de membre du conseil d'administration de Filiales Intégrées contrôlées par la Société, le cas échéant ;
- d'**autres avantages** qui incluent les cotisations payées dans le cadre de l'assurance décès et incapacité, l'assurance hospitalisation et soins de santé, une voiture de société et/ou d'autres avantages de mobilité, une éventuelle compensation pour congés non pris, les interventions dans les frais des outils de communication, les cotisations de sécurité sociale sur la rémunération d'administrateur mentionnée ci-dessus, ainsi que les chèques repas et chèques cadeaux (voir point 2.2.4 de la Politique de rémunération) ; et
- d'**indemnités d'extranéité** qui désignent les indemnités accordées aux membres du Leadership Council qui résident à l'étranger et/ou doivent passer une partie importante de leur temps de travail en dehors de leur pays d'origine. Elles comprennent, par exemple, des indemnités liées au coût de la vie, au logement et à l'éducation, ainsi que des indemnités de transport.

Rémunération variable

La rémunération variable se compose du STI, long-term incentive plan (« LTIIP »), des plans de stock options (« SGP ») et d'un plan bonus collectif.

Alors que le STI se concentre sur la réalisation d'objectifs à court terme, reconnaissant la performance du portefeuille de la Société ainsi que la performance individuelle durant la période concernée, le LTIIP et le SGP s'appuient généralement sur des périodes pluriannuelles, favorisant une vision à long terme et une création de valeur durable. Cela permet d'assurer la cohérence entre la stratégie de Sofina et sa Politique de rémunération et d'aligner les intérêts de leurs bénéficiaires et ceux des actionnaires de la Société.

Short-term incentive plan

Le STI repose sur deux critères collectifs et un troisième critère individuel :

- Un **critère Portefeuille Direct** (pondération de 25%), qui vise à mesurer la qualité et la croissance sous-jacente des investissements récents réalisés par Sofina Direct (c'est-à-dire les investissements directs de Sofina), qu'ils soient nouveaux ou additionnels, pondérés par leur coût d'acquisition. Cette croissance sous-jacente est mesurée par la croissance organique de leur EBITDA pour les investissements minoritaires à long terme, et par la croissance de leurs revenus pour les investissements de Sofina Croissance, sur l'année de référence.
- Un **critère Fonds Privés** (pondération de 25%), visant à mesurer les résultats obtenus dans le maintien, l'extension et le renforcement des relations et du niveau d'engagement avec les meilleurs General Partners. Ce critère évalue la capacité à maintenir, voire augmenter, les engagements envers ceux répondant aux conditions pour être qualifiés de « shining stars ».
- Pour les **critères de performance individuelle** (pondération de 50%), le CEO et les autres membres du Leadership Council conviennent d'objectifs personnels spécifiques à atteindre au cours de l'année. Ces objectifs portent sur des priorités opérationnelles et/ou stratégiques, dont au moins une est liée aux ambitions de durabilité de la Société. Les objectifs sont examinés et approuvés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération. À titre d'illustration, les objectifs individuels

fixés pour 2025 comprennent notamment la bonne exécution de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année afin de renforcer la capacité financière de Sofina et soutenir sa stratégie de croissance, des initiatives visant à intégrer l'intelligence artificielle tant par une exposition appropriée au sein du portefeuille que dans les opérations propres de Sofina, ainsi que la réalisation de projets stratégiques spécifiques en soutien à certaines sociétés du portefeuille, l'ensemble contribuant à la performance globale de la Société.

La rémunération annuelle cible dans le cadre de ce STI correspond à 30% de la rémunération fixe brute du bénéficiaire concerné. Le paiement maximal, en cas de surperformance significative, est plafonné à 75% de cette rémunération fixe brute.

À la fin de chaque année, une évaluation de la performance au regard des deux critères collectifs est réalisée, ainsi qu'une évaluation individuelle basée sur les objectifs prédéfinis. Sur cette base, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, approuve le montant du STI versé au CEO et aux autres membres du Leadership Council.

Long-term incentive plan

Le LTIIP est décrit au point 2.2.2, point a) de la Politique de rémunération. Il est actuellement d'application pour le CEO et les autres membres du Leadership Council.

Dans le cadre du LTIIP, des performance share units (« PSU ») ayant une période d'acquisition (« vesting ») de quatre ans sont octroyés annuellement à tous les bénéficiaires éligibles en fonction de leur ancienneté. Le nombre de PSU mis à disposition du CEO et des autres membres du Leadership Council pour une cohorte donnée reste stable chaque année. Il représente actuellement environ 45% du nombre total de PSU disponibles pour une cohorte donnée au niveau du groupe. Cette proportion peut varier en fonction des évolutions au sein de l'organisation. Les 55% restants sont alloués au reste de l'organisation.

Le nombre de PSU définitivement acquises est déterminé selon le test de performance effectué à l'expiration de

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I : PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II : DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III : À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

la période de quatre ans concernée. La contrepartie en espèces versée au titre du LTP dépend quant à elle du nombre de PSU acceptées et définitivement acquises, de la NAVPS (soit les capitaux propres par action de la Société, tels que plus amplement définis dans la section "Mesures de performance alternatives et autres termes") et de la somme des dividendes versés par la Société au cours de la même période. La méthode de calcul est décrite dans la section 2.2.2, point a) de la Politique de rémunération.

COHORTES DE QUATRE ANS COMMENÇANT JANVIER 2024
Les PSU des cohortes 2022-2025 et 2023-2026 seront définitivement acquises à la fin de la dernière année de la cohorte concernée sur la base d'un seul critère de performance : la performance annualisée de l'ANAVPS (à savoir les capitaux propres par action de la Société diminués d'un montant égal à deux fois le dividende brut distribué au cours de l'année concernée, tel que défini plus en détail dans la section "Mesures de performance alternatives et autres termes"), dividendes bruts réinvestis, par rapport à la performance de l'indice MSCI ACWI au cours de la période de quatre ans concernée, tel que plus amplement décrit à la section 2.2.2, point a) de la Politique de rémunération.

À la fin de la dernière année de la cohorte, les évaluations de performance sont réalisées sur la base du critère de performance unique.

Si le test de performance est réussi, un paiement est appliqué et effectué au distributeur des PSU définitivement acquises. Le montant versé est calculé en multipliant le nombre de PSU définitivement acquises par la somme de :
(i) la NAVPS, telle que reprise dans les comptes consolidés audités à la fin de la dernière année de la cohorte de quatre ans ; et
(ii) la somme des dividendes bruts par action versés par la Société sur la même période.

COHORTES DE QUATRE ANS À PARTIR DE 2024

Les modifications apportées au LTP en 2024 incluent l'ajout de deux nouveaux critères de vesting détaillés aux points (i) et (ii) ci-dessous, et un mécanisme de vesting plus progressif des critères de performance :

Les PSU de chaque cohorte de quatre ans seront acquises définitivement à la fin de la dernière année de la cohorte concernée, selon certaines proportions en fonction des trois critères de performance détaillés à la section 2.2.2, point a) de la Politique de rémunération :

- (i) un critère de performance relative (pondération de 40%), qui consiste à comparer la performance annualisée de l'ANAVPS, dividendes bruts réinvestis, avec la performance de l'indice MSCI ACWI sur la période de quatre ans considérée ;
- (ii) un critère de performance absolue (pondération de 40%), à savoir la performance annualisée de l'ANAVPS, dividendes bruts réinvestis, sur la cohorte de quatre ans concernée ; et
- (iii) un critère de performance ESG (pondération de 20%) représenté par le pourcentage du portefeuille de Sofina Direct engagé soit (i) dans des objectifs fondés sur la science et approuvés dans le cadre de l'initiative SBTi (Science Based Target Initiatives), soit (ii) dans d'autres objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3, en ligne avec un profil d'évolution des émissions limitant le réchauffement climatique à 1,5°C de « Ratio de couverture SBTi »¹.

À la fin de la dernière année de la cohorte, les évaluations de performance sont réalisées sur la base de ces trois critères de performance. Le calcul du paiement suit la méthode applicable aux cohortes de quatre ans émise avant 2024.

PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2025 ET 2024-2026

Afin d'accélérer l'implémentation des deux nouveaux critères de performance à compter de 2024, des PSU de Transition ont été émises au titre des périodes de transition 2024-2025 et 2024-2026, conformément à la Politique de rémunération telle que revue en 2024. Les PSU de Transition au titre de la période de transition 2024-2025 sont attendus être définitivement acquises fin 2025 ainsi que les PSU émises sous la cohorte 2022-2025.

Les PSU de Transition n'augmentent pas le montant maximal qui sera versé dans le cadre du LTP. Le nombre total de PSU qui seront définitivement acquises fin 2025, considérant ensemble les PSU portant sur la cohorte de quatre ans et les PSU de Transition, ne peut excéder le nombre de PSU émises et acceptées par un bénéficiaire à l'origine pour de la cohorte de 2022-2025. La même limitation s'applique aux PSU de Transition relatifs à la période de transition 2024-2026, de sorte que le nombre total de PSU acquiert définitivement au terme de l'exercice 2026 ne peut pas dépasser le nombre de PSU attribués et acceptés par un bénéficiaire pour la cohorte 2023-2026.

Sous réserve de cette restriction, les PSU de Transition émises en 2024 au CEO et) sur autres membres du Leadership Council seront acquises fin 2025 et 2026 en cas d'atteinte des deux critères de vesting suivants qui évaluent la performance de Sofina sur la période concernée² :

- (i) un critère de performance absolue (pondération de 60%), tel que décrit ci-dessus ; et
- (ii) un critère de performance ESG (pondération de 33%), tel que décrit ci-dessus³.

Ces deux critères de performance sont identiques à ceux des cohortes de quatre ans émises à compter de 2024, si ce n'est que ces tests seront effectués à la fin de chaque

¹ Le Ratio de couverture SBTi est calculé sur la base du mandat émis. Au début de chaque cohorte, le Conseil d'administration détermine un Ratio de couverture SBTi cible, ainsi qu'une limite inférieure et supérieure pour le Ratio de couverture SBTi. Le Ratio de couverture SBTi tel que notifié au début pour de la cohorte est composé du Ratio de couverture SBTi cible. Le ratio est calculé de manière linéaire entre la limite inférieure et la limite supérieure du Ratio de couverture SBTi, sachant qu'il y a vesting total si le Ratio de couverture SBTi cible est atteint. Si le Ratio de couverture SBTi n'est pas atteint, le Ratio de couverture SBTi cible, les PSU relatifs aux critères de performance relative et absolue seront définitivement acquis dans le respect du critère de performance ESG. Si le Ratio de couverture SBTi est supérieur au Ratio de couverture SBTi cible, les PSU relatifs aux critères de performance relative et absolue seront définitivement acquis. Pour la période 2024-2025 le Ratio de couverture SBTi cible, la limite inférieure et la limite supérieure sont respectivement Ratio à 30,0%, 20,0% et 38,0%.

² C'est-à-dire la performance de Sofina sur la période 2024 pour le vesting des PSU de Transition au 31 décembre 2024, la performance de Sofina sur 2025 et 2026 pour le vesting des PSU de Transition au 31 décembre 2025, la performance de Sofina sur 2024, 2025 et 2026 pour le vesting des PSU de Transition au 31 décembre 2026.

³ Pour 2025, le Ratio de couverture SBTi cible, la limite inférieure et la limite supérieure sont Ratio respectivement à 21,0%, 9,2% et 26,0%. Pour 2026, le Ratio de couverture SBTi cible, la limite inférieure et la limite supérieure sont Ratio respectivement à 28,0%, 20,0% et 32,0%.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

année. Le calcul du paiement suit la méthode applicable aux cohortes de quatre ans écrites avant 2024 et reste inchangée pour les cohortes de quatre ans écrites à partir de 2024.

Plans d'options sur actions

Chaque année, un nombre fixe d'options sur actions est offert au CEO et aux autres membres du Leadership Council. Le nombre d'options offertes est stable d'une année à l'autre. Plus généralement, les options sont réparties parmi l'ensemble des bénéficiaires des options en fonction de leur niveau de séniorité dans l'organisation à partir d'une enveloppe théorique globale recommandée par le Comité de Rémunération.

Les options sur actions peuvent être exercées à partir du 1^{er} janvier de la quatrième année suivant l'année de l'offre jusqu'à la veille du cinquante anniversaire du jour de l'offre. En fonction du choix exprimé par chaque bénéficiaire lors de l'acceptation de l'offre des options, une extension de la période d'exercice est possible jusqu'à la veille du dixième anniversaire du jour de l'offre. En fonction du choix exprimé par chaque bénéficiaire lors de l'acceptation de l'offre des options, il n'y a pas de ordre de performance supplémentaire pour l'acquisition des options sur actions.

En 2021, le Conseil d'Administration a approuvé des plans d'options sur actions « Switch » dans le cadre desquels des options sur actions ont été offertes à certains membres du Comité Exécutif tel qu'en place à ce jour.

Les plans d'options sur actions « Switch » sont désormais proposés à certains membres du Leadership Council, visant à assurer une transition en douceur pour les bénéficiaires concernés après des années de contribution en tant que membres du Leadership Council. Ces plans diffèrent des autres plans d'options au niveau de la période d'exercice, comme indiqué dans le tableau qui se trouve plus loin dans cette section.

Plan de bonus collectif

Sofina se réserve également la possibilité d'attribuer un bonus collectif aux membres du Leadership Council si certains objectifs collectifs sont atteints au sein de l'organisation. Pour les employés en Belgique, certains des objectifs collectifs sont organisés dans le cadre des conventions collectives SO et R00is. En 2025, les objectifs collectifs se focalisent sur la formation, le sport et les activités de bénévolat.

Engagements de pension

Sofina a souscrit à un plan de pension de type « cash balance », auquel le CEO et les autres membres du Leadership Council ont été affiliés. Les principes de ce plan sont décrits dans la Politique de rémunération.

Sofina a également souscrit à un plan de pension de type « contributions définies ». L'épargne constituée en vertu de ce plan est acquise en cas de décès ou de départ à la retraite.

Le plan de pension « cash balance » comprend également une couverture décès et invalidité. En cas de décès avant la date du terme du contrat d'assurance ou, le cas échéant, avant la date du terme anticipé ou différé, les bénéficiaires ont droit à un capital dont le montant s'élève à l'épargne constituée avec un capital décès assuré minimum conforme aux pratiques du marché local. Les membres du Leadership Council booted à l'étranger ont été affiliés dans leur pays de travail à une couverture similaire en cas de décès et d'invalidité.

Indemnités de départ et droit de recouvrement

Comme indiqué dans la Politique de rémunération, aucune indemnité de départ, conventionnelle ou statutaire, n'est prévue à l'échec du mandat du CEO ou des autres membres du Leadership Council, que ce départ soit volontaire, involontaire, anticipé ou programmé. Ce sont donc les dispositions légales applicables en la matière qui seront, le cas échéant, d'application.

Par exception à ce que prévoit le Principe 72 du Code 2020 et comme décrit dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise, la Société ne dispose pas d'un droit au recouvrement de la rémunération versée au CEO et des autres membres du Leadership Council. Cependant, les termes et conditions des PSU ainsi que ceux des plans d'options sur actions prévoient la perte des bénéfices économiques à venir en cas de licenciement pour négligence grave ou pour faute intentionnelle ou grave.



SOFINA

70

RAPPORT ANNUEL 2025

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Capital & Finance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

RÉMUNÉRATION DE L'EXERCICE

Aperçu de la rémunération totale octroyée

RÉMUNÉRATION OCTROYÉE PAR SOFINA SA ET SES FILIALES LUXEMBOURGEOISES ET SINGAPOURIENNE AU CEO ET AUX AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL

MONTOIS (EN EUR)

	CEO (À TITRE INDIVIDUEL ¹)		AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL (MONTANT GLOBAL ²)	
	2023	2024	2023	2024
Rémunération de base et d'administrateur	460 011 ³	614 943	1 056 698	2 130 965
Autres avantages	34 359	32 551	2 710 034	2 067 748
Indemnités d'extinction	0	0	257 742	291 530
Rémunération brute fixe totale	494 370	647 494	2 324 474	2 629 244
Short-term incentive plan ⁴	248 234	—	1 014 892	—
Long-term incentive plan ⁵	565 553	666 204	2 333 754	2 790 666
Valeur des options sur actions ⁶	605 882	561 334	1 486 026	1 877 963
Bonus collectif	4 000	0	20 000	10 000
Rémunération brute variable totale	1 420 509	1 227 538	4 840 698	4 669 596
Engagements de pension - primes payées	111 681	109 225	688 409 ⁷	284 026
TOTAL	2 024 160	1 983 962	8 113 766	7 598 777
Proportion de la rémunération fixe ¹ et variable	25,9% fixe / 74,1% variable	33,7% fixe / 66,3% variable	28,4% fixe / 71,6% variable	30,0% fixe / 70,0% variable

Les rémunérations brutes fixes et variables mentionnées ci-dessus sont soumises à des charges sociales et à l'impôt sur le revenu. Les montants du STI et du LTI indiqués ci-dessus incluent le pécule de vacances applicable aux employés belges, à savoir un montant de 35.000 EUR partagé entre les autres membres du Leadership Council en reconnaissance de leurs contributions directes et indirectes à la transaction d'augmentation de capital, conformément à l'approche adoptée au sein de l'ensemble de l'organisation.

Short-term incentive plan

	FONDATION DABILE STI TOTAL	RÉSULTAT EN CAS D'ATTEINTE DES OBJECTIFS CIBLES	RÉSULTAT EN CAS DE SURPERFORMANCE MAXIMALE	RÉSULTAT EN FONCTION DU NIVEAU DE RÉUSSITE EN 2023
Critère Portefeuille Direct	25%	25,0% du salaire de base	18,75% du salaire de base	12,00% du salaire de base
Critère Fonds Privés	25%	75,0% du salaire de base	18,75% du salaire de base	11,00% du salaire de base
Critères individuels	50%	50,0% du salaire de base	37,50% du salaire de base	moyenne de 23,54% du salaire de base

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération, a approuvé le résultat des différentes composantes du STI figurant dans le tableau ci-dessus.

1. À la suite de la dissolution du Comité Directeur, le Leadership Council a été mis en place en janvier 2024. Il comprend initialement quatre membres (sans CEO), puis cinq membres à compter de 1^{er} juillet 2024. À partir du 1^{er} janvier 2025, la rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council a été révisée, avec une réévaluation du salaire de base et l'introduction d'un STI. Le salaire de base révisé, combiné au STI en cas d'absence des autres membres, est présenté à l'annexe 10 - Salaire de base.

2. Outre la distribution de salaire de base décrite dans l'introduction au point 2, la distribution de la rémunération fixe du CEO en 2023 inclut également un corrigé sans solde émis en mai 2023 dans le cadre d'un projet personnel.

3. Le STI a été introduit à compter de l'exercice 2023 dans le cadre de la Politique de Rémunération émise parallèlement à une résolution correspondante du conseil de base en mai 2023.

4. Les montants bruts en espèces versés en 2023 et en 2024 au CEO et aux autres membres du Leadership Council de leur des exercices 2022-2023 et 2023-2024 respectivement, ainsi que des données de transition y afférentes.

5. Les options sur actions sont attribuées en appliquant leur valeur faciale telle que déterminée à l'article 43 de la loi du 25 mars 1991 relative au plan d'action à long terme pour l'exercice de 1996. Elles sont soumises aux conditions précitées.

6. Il s'agit de la valeur faciale d'une option sur actions qui est égale à 50% de son prix d'exercice (dont le prix de base est égal à 50% du cours de clôture de l'action au jour de l'attribution) et le montant du cours de clôture de l'action au jour de l'exercice. Le montant du cours de clôture de l'action durant les 30 jours précédant le jour de l'exercice pour une période d'exercice expirant le 31 décembre 2024 est utilisé pour déterminer le montant de l'option. Ce montant est rajouté de 100% pour chaque année d'exercice de cette période. Aucune contre-partie ne prévoit un aucun cas dépasser de 50%. Dans ce tableau, le valeur des options sur actions fait référence à la valeur faciale des options offertes au cours de l'exercice et inclut les actions acquises au jour de l'exercice.

7. Cela comprend la rémunération brute fixe ainsi que les engagements de pension.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Capital & Finance

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Long-term incentive plan

COHORTE 2022-2025 ET PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2025

Nombre de PSU (de Transition) reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2022-2025		PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2025		NOMBRE MAXIMUM DE PSU DE TRANSITION AVEC VESTING EN 2025
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE MONTANT TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE MONTANT TOTAL DE PSU DE TRANSITION ATTRIBUÉS	
Harold Boël	5.569	8,5%	2.228	8,4%	5.569
Xavier Colbasse	4.950		1.980		4.950
Edward Koopman	4.950		1.980		4.950
Micaëla Tombour	4.950	31,2%	1.980	31,2%	4.950
Gulula Van Weyerenberghe	4.950		1.980		4.950
Amélie Legache	900		360		900
	26.269		10.908		26.269

Test de performance pour les PSU de la cohorte 2022-2025¹

ANNÉE	ANALYSE (EN EUR)	DIVIDENDE BRUT DE L'EXERCICE (EN EUR)	AURUPS (1) (EN EUR)	PERFORMANCE DE L'ANALYSE	PERFORMANCE DU MBOI ACME
2022	337,60	3,3	273,35	-6,8%	-13,0%
2023	272,83	3,34	288,93	-1,0%	+8,7%
2024	266,42	3,35	304,33	+15,5%	+25,3%
2025	304,77	3,50	304,85	+12%	+7,9%
Performance annualisée sur la cohorte 2022-2025					-6,84%

¹ Ce test de performance sur la cohorte 2022-2025 a été effectué au début de l'exercice 2025, sur la base de la performance de MBOI ACME sur cette cohorte vis-à-vis de la performance de MBOI ACME sur la même période. Contrairement à ce qui est prévu dans le manuel de rémunération, le test de performance de la Société pour le LTP est effectué par rapport à l'évolution de MBOI ACME et non à celle de la performance de la Société pour le LTP. Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport aux actions en circulation au début de l'exercice 2025, le montant de la performance de la Société pour le LTP est affecté par rapport à l'évolution de MBOI ACME et non à celle de la performance de la Société pour le LTP. Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport aux actions en circulation au début de l'exercice 2025, le montant de la performance de la Société pour le LTP est affecté par rapport à l'évolution de MBOI ACME et non à celle de la performance de la Société pour le LTP.

Le critère de performance relative, seul critère applicable pour la cohorte 2022-2025, n'a pas été satisfait. Aucun vesting des PSU attribuées à ce titre au CEO et aux autres membres du Leadership Council n'a été pris en compte.

Tests de performance pour l'acquisition de PSU de Transition en 2025

Comme expliqué ci-dessus, le vesting des PSU de Transition dépend de la réalisation des critères de performance absolue et du critère ESG sur la période concernée. Pour la période de transition 2024-2025, Sofina a satisfait au test de performance absolue de l'ANAPS avec 832%, et l'objectif relatif au SEI Coverage Ratio dans le cadre du test de performance ESG a été dépassé, celui-ci ayant atteint 22,49%, sera toutefois atteindre la limite supérieure.

À l'issue de ces tests de performance, 31,2% du nombre maximum de PSU avec vesting en 2025 du CEO et des autres membres du Leadership Council ont été acquises définitivement par ceux-ci. La rémunération brute variable attribuée aux CEO et autres membres du Leadership Council à la suite de ce vesting des PSU (de Transition) définitivement acquises au 31 décembre 2025 est mentionnée dans le tableau de la page précédente.

Au cours de l'année 2025, l'augmentation de capital réalisée a eu un impact mécanique sur le niveau absolu des fonds propres (NAV) et sur les fonds propres par action (NAV par action). Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport aux actions en circulation au début de l'exercice 2025, le montant de la performance de la Société pour le LTP est affecté par rapport à l'évolution de MBOI ACME et non à celle de la performance de la Société pour le LTP. Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport aux actions en circulation au début de l'exercice 2025, le montant de la performance de la Société pour le LTP est affecté par rapport à l'évolution de MBOI ACME et non à celle de la performance de la Société pour le LTP.

COHORTE 2023-2026 ET PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2026

Nombre de PSU (de Transition) reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2023-2026		PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2026		NOMBRE MAXIMUM DE PSU DE TRANSITION AVEC VESTING EN 2026
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE MONTANT TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE MONTANT TOTAL DE PSU DE TRANSITION ATTRIBUÉS	
Harold Boël	5.569	8,6%	2.227	8,4%	5.569
Xavier Colbasse	4.950		1.980		4.950
Edward Koopman	4.950		1.980		4.950
Micaëla Tombour	4.950	31,2%	1.980	31,2%	4.950
Gulula Van Weyerenberghe	4.950		1.980		4.950
Amélie Legache	900		480		900
	26.269		10.604		26.269

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Capital & Performance

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Les PSU de la cohorte 2023-2026 et les PSU de Transition de la période de transition 2024-2026 ne pourront être acquises définitivement qu'au 31 décembre 2026 et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice 2027 que si, et dans la mesure où, les tests de performance sont validés.

COHORTE 2024-2027

Nombre de PSU reçus par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2024-2027	
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS
Harold Boët	5.588	8,7%
Xavier Corbay	4.950	
Edward Koopman	4.950	
Miaance Tombeur	4.950	22,4%
Guilia Van Weyenberghe	4.950	
Aurélie Lagache	900	
	26.289	

Les PSU de la cohorte 2024-2027 ne pourront être acquises définitivement qu'au 31 décembre 2027 et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice 2028 que si, et dans la mesure où, les tests de performance pour la cohorte 2024-2027 sont validés.

OPTIONS SUR ACTIONS

Options sur actions détenues par le CEO et par les autres membres du Leadership Council au début et à la fin de l'exercice 2025

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	VARIATIONS PENDANT L'ANNÉE					SITUATION AU 31/12/2025			
	SOLDE AU 31/12/2024	SOUP 2024 (ATTRIBUÉS EN 2025) ¹	EXERCÉES EN 2025			ESPÉRÉS EN 2025	ACQUISES	NON ACQUISES	TOTAL
			NOMBRE	DATE D'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE (EN EUR)				
Harold Boët	160 000	22 000				0	180 000	98 000	182 000
Xavier Corbay	99 000	10 000				0	44 000	33 000	77 000
Edward Koopman	78 500	10 000	2 500	23/06/2025	128,95	0	46 500	33 000	79 500
Miaance Tombeur	74 500	33 500	2 500	24/06/2025	128,95	0	15 000	83 000	98 000
Guilia van Weyenberghe	81 000	23 500				0	21 500	83 000	104 500
Aurélie Lagache	10 000	9 250				0	6 000	13 250	19 250

1. Ces options font référence aux options sur actions détenues par les membres du Leadership Council au 31 décembre 2025 et ne représentent pas les options sur actions offertes le 25 novembre 2025. En effet, ces options ont été réputées attribuées définitivement le 24 janvier 2026 (soit 60 jours après le 25 novembre 2025) et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice 2028 que si, et dans la mesure où, les tests de performance pour la cohorte 2025-2028 sont validés.

2. Cette colonne fait référence aux options sur actions offertes en novembre 2025 et acceptées par les membres du Leadership Council pendant la période d'acceptation de 60 jours, c'est-à-dire jusqu'au 24 janvier 2026. Les options sur actions acceptées jusqu'à cette date sont considérées comme attribuées à cette date.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I : PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II : DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III : À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Un total de 142 577 options ont été offertes dans le cadre des plans d'options sur actions 2025 au CEO, aux membres du Leadership Council et à d'autres membres du personnel du groupe Sofina. Les options acceptées par les bénéficiaires dans le cadre de ces plans sont réputées attribuées le 23 janvier 2026.

Il convient également de noter que l'augmentation de capital réalisée en 2025 a eu un impact mécanique sur le cours de l'action Sofina. Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport au cours de marché en vigueur, le détachement des droits de souscription a entraîné un ajustement théorique à la baisse du cours de l'action, affectant ainsi mécaniquement la valeur des options sur actions en circulation attribuées aux employés. Afin de préserver la neutralité économique des plans d'options existants et d'éviter tout effet de dilution non intentionnel, le prix d'exercice de l'ensemble des options sur actions en circulation attribuées aux employés a été ajusté conformément aux principes de la méthodologie standard d'Euromet.

Options sur actions offertes au CEO et aux autres membres du Leadership Council dans le cadre des plans d'options sur actions 2025

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	NOMBRE	DATE DE L'OFFRE	DATE DE LA PÉRIODE D'EXERCICE	DATE D'ÉCHÉANCE	PRIX D'EXERCICE (EN EUR)
Harold Bodi	22 000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Xavier Corbay	11 000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Edward Koopman	11 000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Mélanie Vanbever	11 000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Giulia Van Nieuwenberge	11 000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Amélie Lagache	6 250 ¹	24/11/2025	06/01/2034	23/11/2035	239,40

¹ Options sur actions relatives aux plans d'options sur actions « Satelit ».

Aucun membre du Leadership Council ne s'est vu offrir des actions ou des droits d'en acquérir, autres que ces options sur actions Sofina offertes en application de la loi du 26 mars 1999.

Comme indiqué plus haut, la valeur des options sur actions offertes au cours de l'exercice 2025 est supérieure à la valeur des options offertes au cours de l'exercice 2024 en raison de la hausse en 2025 du cours de l'action Sofina, qui détermine le prix d'exercice de l'option sur actions et donc sa valeur faciale.

4. Information comparative sur l'évolution de la rémunération et la performance de la Société

EN EUR	2021	2022	2023	2024	2025
RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS					
Rémunération totale des Administrateurs non exécutifs	2 288 772	2 205 809	2 202 671	2 412 563	2 699 291
Variation annuelle vs p-1	+31%	-20%	+3%	+36%	+11%
RÉMUNÉRATION DU CEO					
Rémunération totale	4 062 718	1 271 968	1 240 375	1 963 882	2 026 540
Variation annuelle vs p-1	+271%	-68%	-2%	+59%	+2%
RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL¹					
Rémunération totale moyenne	2 723 318	892 343	868 230	1 888 839	1 822 761
Variation annuelle vs p-1	+344%	-76%	-3%	+74%	-3%
MESURES DE PERFORMANCE DE SOFINA					
NAVPS ²	337,86	276,41	370,62	311,77	305,77
Rentabilité annuelle moyenne	29,0%	-9,8%	-0,9%	15,2%	-0,8%
Ratio de couverture SBTI ³	-	-	18,38%	90,7%	95,49%
RÉMUNÉRATION MOYENNE DES EMPLOYÉS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN					
Rémunération totale moyenne	230 307	172 050	183 606	248 234	277 609
Variation annuelle vs p-1	+19%	-29%	+6%	+39%	+8%

¹ À la suite de la dissolution du Comité Exécutif, le Leadership Council a été mis en place en janvier 2024. Il comprend initialement quatre membres (dont CEO), puis cinq membres à compter du 1^{er} juillet 2024. Les montants indiqués pour 2021 à 2023 se rapportent à la rémunération des cinq autres membres du Comité Exécutif alors en place, tandis que les montants pour l'exercice 2024 se rapportent à la rémunération de quatre autres membres du Leadership Council sur les membres du Comité Exécutif mis en place pour les six derniers mois de l'exercice. Ces données reflètent des performances attribuées et autres termes du présent Rapport annuel.
² Le critère de performance interne utilisé qui situe le cadre de LTP mis à jour applicable aux FSO offertes à partir de 2024, aucune contre-mesure n'est appliquée pour les performances en 2022 et 2023.
³ Le ratio de performance interne utilisé qui situe le cadre de LTP mis à jour applicable aux FSO offertes à partir de 2024, aucune contre-mesure n'est appliquée pour les performances en 2022 et 2023.

La rémunération totale des Administrateurs non exécutifs est plus amplement décrite à la section 2 du présent Rapport de rémunération. Elle est composée de tantièmes dont le montant est déterminé forfaitairement par référence à un pourcentage du total des dividendes nets annuels, et de jetons de présence au titre de la participation aux réunions des comités du Conseil, mais exclut la rémunération fixe annuelle supplémentaire de 150 000 EUR perçue par le Président du Conseil d'Administration. Leur rémunération n'est donc pas directement liée à la performance de Sofina.

La rémunération totale du CEO et la rémunération totale moyenne des autres membres du Leadership Council comprend la rémunération telle qu'exposée au début de la section 3 du présent Rapport de rémunération. Elle dépend en grande partie du STI, LTP et des options sur actions, valorisées à leur valeur faciale. La variation s'explique principalement par la performance en 2024 et 2025 de la NAV de Sofina et sur le critère

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

EDG, donnant lieu à un paiement au titre du LTP¹, et par le nombre réduit de membres au sein du Leadership Council par rapport au Comité Exécutif les années précédentes.

La performance du groupe Sofina est évaluée par rapport à la performance de sa NAVPS, à sa rentabilité annuelle moyenne et au Ratio de couverture SBTI. Ces mesures de performance sont utilisées dans le cadre du LTP et permettent ainsi d'assurer un alignement entre l'évolution de la rémunération variable attribuée au management et l'évolution de la performance du groupe Sofina.

Enfin, le ratio entre d'une part la rémunération la plus élevée du Leadership Council et d'autre part la rémunération la moins élevée parmi les employés de la Société, sur une base équivalente à temps plein pour l'exercice écoulé est de 120, en ligne avec les deux années précédentes.

La rémunération totale moyenne des employés sur une base équivalente à temps plein comprend la rémunération des employés de la Société non membres du Leadership Council. Elle se compose d'une rémunération fixe (indexée annuellement), des engagements de pension, d'autres avantages comparables à ceux des membres du Leadership Council, et, selon les cas, d'indemnités d'extranéité. La rémunération variable de ces employés comprend également un bonus discrétionnaire annuel basé sur leurs performances individuelles², l'éventuel montant en espèces dû au titre du LTP¹ pour le coforté venant à échéance lors de cette année et la valeur fiscale des options sur actions offertes lors de cette année (et considérées comme attribuées en janvier de l'année suivante)¹. Un bonus collectif peut également être octroyé à l'ensemble des employés de la Société, le cas échéant, en application des conventions collectives SO et SOfa, tel que décrit à la section 2.2.2 de la Politique de rémunération.

Le rémunération totale moyenne des employés de la Société sur une année donnée, dont les composantes sont décrites plus amplement dans le paragraphe ci-dessus, est calculée sur la base de la rémunération totale attribuée à ces employés dans cette même année.

Ce calcul tient compte des collaborateurs de la Société, à l'exception du CEO et des autres membres du Leadership Council. Il inclut les Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council, et exclut les stagiaires. Les régimes de crédit-temps et de congé parental sont considérés comme une occupation à temps plein, et le travail à temps partiel comme une occupation à temps partiel. Le résultat total est exprimé en équivalent à temps plein.

Comme indiqué ci-dessus, le LTP¹ et la valeur des options sur actions influencent de manière sensible l'évolution de cette rémunération moyenne d'une année à l'autre. L'augmentation de la rémunération moyenne des employés sur la base d'un équivalent

¹ Ne s'applique pas aux Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council.
² Depuis 2023, le groupe de collaborateurs ayant droit à des options sur actions à 400 départ.

temps plein sur la période de 2023 à 2025 s'explique par le fait que les Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council sont pris en compte dans le calcul de la moyenne.

La rémunération la plus élevée du Leadership Council est la rémunération du CEO telle que décrite plus haut dans cette section 3. du Rapport de rémunération. La rémunération la moins élevée parmi les employés de la Société sur une base équivalente à temps plein comprend les éléments de rémunération tels que décrits sous le présent paragraphe et est calculée selon cette même méthodologie.

Conformément à l'article 7.149 CSA, l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 10 mai 2026 sera invitée à approuver le présent Rapport de rémunération par vote séparé.

La Politique de rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2025 à une majorité de 98,92% des votes exprimés et le Rapport de rémunération pour l'exercice 2024 a été approuvé par la même Assemblée Générale à une majorité de 98,45% des votes exprimés.



**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION

SOFINA
Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

Gouvernance d'entreprise
Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index du contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

Déclaration de durabilité

LA DURABILITÉ EST AU CŒUR DE DE NOTRE CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME, EN INTÉGRANT LES CONSIDÉRATIONS ESG DANS NOTRE GOUVERNANCE, NOS DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT ET NOS PARTENARIATS.

75

RAPPORT ANNUEL 2023

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Aperçu
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

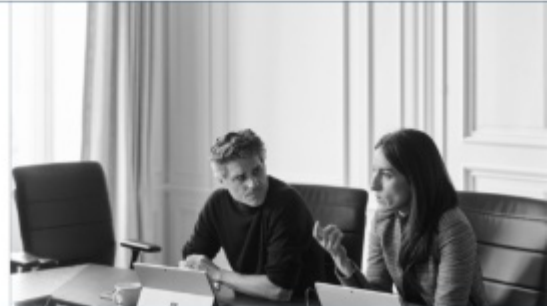
PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Aperçu

CETTE SECTION PRÉSENTE LA STRATÉGIE DE DURABILITÉ DE SOFINA ET LA MANIÈRE DONT ELLE A ÉTÉ INTÉGRÉE DANS L'ENSEMBLE DE NOS ACTIVITÉS EN 2025. BIEN QUE SOFINA NE RELÈVE PAS DU CHAMP D'APPLICATION DE LA DIRECTIVE SUR LA PUBLICATION D'INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ D'ENTREPRISE (« CSRD »), NOUS PROCÉDONS VOLONTAIREMENT À CE REPORTING AFIN DE FOURNIR AUX PARTIES PRENANTES DES INFORMATIONS TRANSPARENTES ET UTILES À LA PRISE DE DÉCISION. DANS L'ENSEMBLE DE CE RAPPORT, LE TERME « DURABILITÉ » FAIT RÉFÉRENCE À L'APPROCHE DE SOFINA EN MATIÈRE DE GESTION DE LA CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME, INTÉGRANT LES CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE (« ESG ») DANS SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT.



1. Base de préparation

Cette déclaration relative à la durabilité est préparée sur une base volontaire en se référant aux normes européennes d'information en matière de durabilité (« ESRS »). Elle couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025, sauf indication contraire pour certains points de données. La section « Index de contenu » résume la structure de cette déclaration relative à la durabilité et son alignement avec les normes ESRS ainsi qu'avec les référentiels IFRS, ISSB/TCFD et SASB¹. Le périmètre de reporting est cohérent avec celui de nos états financiers, et nous nous efforçons de présenter tous les indicateurs sur une base comparable avec la dernière année disponible.

Les informations en matière de durabilité portent sur les activités de Sofina et de ses filiales, ainsi que le cas

échéant, sur celles de ses prestataires de services et de ses fournisseurs directs. Sofina a son siège social à Bruxelles et dispose de bureaux à Luxembourg, Londres et Singapour. Les informations relatives à nos sociétés du portefeuille et nos fonds reflètent notre approche relative à la durabilité lors de l'évaluation des opportunités d'investissement, nos interactions avec les sociétés du portefeuille sur les enjeux de durabilité, ainsi que les principaux impacts, risques et opportunités significatifs présentés par les sociétés du portefeuille lorsque des données fiables sont disponibles.

Nous appliquons le principe de double matérialité prévu par la CSRD pour déterminer le contenu de cette section et prenons en compte à la fois les sujets de durabilité à matérialité d'impact et ceux à matérialité financière, sur la base des résultats de notre dialogue avec les parties prenantes et de nos processus internes de gestion

des risques. Les informations relatives à des sujets non matérialisés ne sont, en général, pas rapportées.

Sauf indication contraire, les données sont présentées sur une base consolidée. Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une vérification externe.

2. Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

Aucune circonstance particulière n'a été retenue, sauf lorsque le est précisée dans les informations présentées dans cette déclaration relative à la durabilité.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Gouvernance



SOPRA

75

1. Conseil d'Administration et supervision

RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE MANAGEMENT ET DE SURVEILLANCE

Sofina a mis en place une structure de gouvernance claire en matière de durabilité, garantissant une supervision et une gestion efficaces des risques et opportunités liés à la durabilité. Cette structure comprend le Conseil d'Administration, le Comité ESG, le Leadership Council, les différentes « tables » (tel que décrites dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise), ainsi qu'une équipe de personnes clés dédiées aux questions de durabilité.

Le Conseil d'Administration est chargé de définir la vision globale en matière de durabilité, d'approuver les principales politiques et de veiller à ce que les considérations de durabilité soient intégrées dans les processus décisionnels de Sofina. Le Conseil d'Administration reçoit régulièrement des mises à jour sur les questions de durabilité et supervise la mise en œuvre des initiatives en la matière.

Le Comité ESG formule des recommandations au Conseil d'Administration afin de lui permettre d'exercer son rôle de surveillance sur les questions de durabilité et de définir et suivre les objectifs et la performance de Sofina en matière de durabilité. Le Comité ESG suit également la performance ESG des opérations et du portefeuille de Sofina et examine l'approche de Sofina en matière de reporting de durabilité. Il est responsable de la supervision des impacts, risques et opportunités liés à la durabilité.

RAPPORT ANNUEL 2023

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

- INTRODUCTION
- PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE
- PARTIE II:
DÉCLARATIONS
- Gouvernance d'entreprise
- Déclaration de durabilité
 - Agenda Gouvernance Stratégie
 - Informations environnementales
 - Informations sociales
 - Conduite des affaires
 - Index et contenu
- États financiers
- Mesures de performance alternatives et autres termes
- PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Au niveau du management, compte tenu de sa nature transversale, la mise en œuvre de la durabilité et l'intégration continue des enjeux ESG sont pilotées par une ESG Assemblée à temps plein, ainsi que par des ressources internes et externes dédiées, sous la supervision du Leadership Council. Cela garantit une supervision cohérente et un alignement stratégique, tandis que la responsabilité des sujets de durabilité est répartie entre les Tables concernées, conformément à leurs compétences respectives :

- le Leadership Council supervise l'intégration de la durabilité dans la stratégie de Sofina, valide les initiatives stratégiques clés en matière de durabilité (notamment l'adhésion à SBT¹), l'analyse de double matérialité et l'évaluation des risques climatiques) et évalue les progrès réalisés par rapport aux objectifs de durabilité de long terme.
- l'Investment Table est responsable de l'intégration des considérations de durabilité dans les décisions d'investissement, y compris l'analyse des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité, les conclusions des due diligences ESG et l'alignement avec les objectifs de durabilité de Sofina, notamment les SBTs du Portefeuille (scope 3)² pour le portefeuille dans le cadre des décisions d'investissement.
- la Portefeuille Table supervise les enjeux de durabilité au niveau du portefeuille, y compris le suivi de la performance ESG, l'alignement avec les engagements SBT, les feuilles de route en matière de durabilité et la prise en compte des facteurs de durabilité dans les décisions de sortie.
- l'Opérations Table est responsable des sujets de durabilité liés aux opérations propres de Sofina, y compris la mise en œuvre des politiques et initiatives ESG, le suivi des objectifs de décarbonation des scopes 1 et 2, ainsi que la supervision de la collecte, de l'audit et du reporting des données ESG.

Ce cadre de gouvernance est susceptible d'évoluer au fil du temps, afin de permettre à Sofina de poursuivre le renforcement de l'intégration de la durabilité dans sa stratégie et son modèle économique, conformément aux évolutions réglementaires et pratiques du marché.

FLUX D'INFORMATION VERS LES ORGANES DE SUPERVISION

Les principaux sujets examinés par le Conseil d'Administration et ses Comités, ainsi que les modalités selon lesquelles le Conseil en est informé, sont présentés dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

La durabilité fait désormais partie intégrante des sujets examinés par le Conseil d'Administration, sur la base des recommandations de ses Comités. Le Conseil prend en compte les impacts, les risques et les opportunités liés de la supervision de la stratégie, de la prise de décisions stratégiques et de la gestion des risques. La liste des impacts, risques et opportunités matérielles est présentée dans la section relative à l'analyse de double matérialité de la Partie I.

2. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation

Des objectifs quantitatifs liés au climat (voir la section « Informations environnementales »), tels que le pourcentage de capital investi dans des sociétés du portefeuille disposant d'un objectif validé par SBT¹, sont intégrés dans le long term incentive plan (« LTIIP ») de Sofina, offert notamment au CEO et aux autres membres du Leadership Council. La contribution du management aux charters et objectifs de durabilité est également intégrée dans le short-term incentive plan. Ainsi, le mécanisme d'incitation à court terme (short-term incentive) destiné aux Managing Directors (inclut des objectifs personnels portant sur des sujets de durabilité. Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter le Rapport de rémunération. Par conséquent, les objectifs liés à l'ESG, y compris les priorités climatiques et autres priorités en matière de durabilité, sont accordés dans le cadre des activités de la Société et, lorsque cela s'avère pertinent, renforcés par l'engagement auprès des sociétés du portefeuille durant la période de détention.

3. Déclaration en matière de due diligence

Sofina a intégré les considérations ESG dans son processus de décision d'investissement au moyen d'un cadre interne de due diligence. Dans le cadre du processus d'évaluation des investissements de Sofina, les considérations liées à la durabilité identifiées au travers de la due diligence ESG sont examinées au regard de leur pertinence pour le contexte d'investissement. Lorsque cela est pertinent, ces éléments peuvent déclencher le dialogue avec les sociétés susceptibles d'entrer en portefeuille ainsi que les priorités d'engagement après investissement. Les principales observations issues de la due diligence ESG, y compris les considérations de durabilité encore en suspens, sont prises en compte aux côtés des facteurs financiers et stratégiques lors de l'évaluation d'un investissement, reflétant l'approche à long terme de Sofina et son rôle d'actionnaire responsable.

Bien que Sofina n'ait pas encore mis en place un cadre formel de due diligence ESG applicable à ses fournisseurs, ces derniers – principalement des prestataires de services – sont sélectionnés avec discernement, souvent à l'issue d'activités de benchmarking, vérifications de références et évaluations de due diligence. De plus, notre Code de Conduite définit des attentes claires en matière de respect des droits humains, en conformité avec les normes internationales. Ces principes s'appliquent à l'ensemble des employés de Sofina et constituent le fondement de son approche en matière de conduite responsable des affaires.

ÉLÉMENTS CLÉS DE DUE DILIGENCE	SECTION DE LA DÉCLARATION RELATIVE À LA DURABILITÉ
Intégration des enjeux de durabilité au sein du processus d'investissement	Stratégie
Due diligence ESG dans les relations avec les fournisseurs et les prestataires	Conduite des affaires

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION

SOFINA
Fiducie & Patrimoine

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

Gouvernance d'entreprise
Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable



Stratégie

1. Stratégie d'entreprise durable

La stratégie de durabilité de Sofina est ancrée dans notre modèle d'investissement à long terme et diversifié, reflétant notre rôle d'investisseur minoritaire dans différents secteurs et géographies, ainsi que notre position dans le cycle d'investissement en tant que partenaire à long terme des entrepreneurs, des équipes de management et des gestionnaires de fonds. En tant que société d'investissement, nous appliquons une approche à deux volets en matière de durabilité, en tant qu'investisseur responsable et dans le cadre de nos activités :

- **En tant qu'investisseur responsable** : nous intégrons les considérations liées à l'impact de nos investissements et aux enjeux ESG depuis l'identification des opportunités jusqu'à la sortie. Ces éléments constituent une composante essentielle de notre évaluation des investissements, de nos processus décisionnels et de nos pratiques d'actionariat. Nous sommes convaincus que cette approche d'investissement responsable contribue à la création de valeur durable ainsi qu'à la croissance responsable des entreprises dans lesquelles nous investissons.
- **Dans le cadre de nos activités** : en progressant chaque année sur les aspects

ESG au sein de nos opérations, nous agissons en tant que société responsable et cherchons à donner l'exemple pour nos sociétés du portefeuille. Sur le plan environnemental, nous nous efforçons de réduire notre empreinte, comme en témoignant nos objectifs visés par la Science Based Targets Initiative et de sensibiliser aux enjeux environnementaux. Sur le plan social, nous œuvrons à renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de notre organisation, veillons au bien-être et au développement personnel de nos collaborateurs, et soutenons des initiatives contribuant au développement culturel et social. Sur le plan de la gouvernance, nous appliquons les meilleures pratiques de gouvernance et maintenons des standards élevés en matière de conformité, d'éthique et d'intégrité.

Cette section détaille la manière dont la durabilité est intégrée dans les processus fondamentaux de Sofina en ce qui concerne les investissements de Sofina Direct et Sofina Fonds Privés. Des informations supplémentaires sur l'approche de Sofina en matière de durabilité opérationnelle figurent dans les sections « Informations environnementales », « Informations sociales » et « Conduite des affaires ».

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers

Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

2. Durabilité dans notre processus d'investissement

En tant que signataire des UNPRI depuis 2019, nous intégrons la durabilité dans notre processus de prise de décision au travers d'une politique d'investissement responsable pour Sofina Direct et Sofina Fonds Privés, qui s'applique à l'ensemble du cycle d'investissement. La durabilité est intégrée à chaque étape du processus d'investissement de Sofina et soutient notre approche de création de valeur à long terme. Cela reflète notre objectif plus large de créer une valeur économique durable en accompagnant des entreprises innovantes et en croissance, dirigées par leurs fondateurs, afin d'accroître les impacts positifs et de minimiser les impacts négatifs.

2.1 SOFINA DIRECT

2.1.1 Intégration de critères de durabilité dans notre processus d'investissement

Sofina intègre la durabilité et les critères ESG dans le processus d'investissement de Sofina Direct, selon les modalités décrites ci-après, avec une approche appelée à évoluer au fil du temps:



¹ iBright mesure l'impact net des entreprises sur les personnes, le climat, la société et le monde.
² De plus amples informations sont disponibles dans le point 2.2 « Engagement sur investissement: feuille de route en matière de durabilité » ci-dessous.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index et contenu

États financiers
Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

2.12 Engagement post-investissement : feuilles de route en matière de durabilité
En 2025, nous avons poursuivi le renforcement de notre exercice de feuille de route en matière de durabilité pour le portefeuille de Sofina Direct, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des données et sur un engagement ciblé auprès des sociétés du portefeuille lorsque nous disposons d'une influence et pouvons créer de la valeur.

Cette année, à l'aide d'une nouvelle plateforme ESG, nous avons déployé une campagne de collecte de données ESG auprès d'un échantillon de sociétés de Sofina Direct. Cette initiative nous a permis de recueillir des données ESG cohérentes et comparables auprès de 27 entreprises (représentant 63% de la NAV de Sofina Direct) pour l'année de reporting 2024. La campagne a apporté des informations sur la maturité ESG des entreprises, leurs pratiques de gouvernance, leurs pratiques sociales, la

due diligence de leur chaîne d'approvisionnement, leurs objectifs climatiques et leur évaluation des risques liés au climat. Elle a également jeté les bases d'un suivi et d'un engagement plus efficaces pour les années à venir. Vous trouverez, ci-dessous, les indicateurs clés collectés lors de la campagne 2025, ainsi qu'une comparaison avec une sélection d'indicateurs issus de la campagne 2024.

Données ESG collectées auprès de certaines sociétés du portefeuille de Sofina Direct

	CAMPAGNE 2024	CAMPAGNE 2024
Période de reporting des sociétés du portefeuille	2023	2024
Nombre de sociétés interrogées	21	30
Nombre de sociétés répondantes	21	27
% de la NAV de Sofina Direct	60%	63%
% du nombre de sociétés du portefeuille de Sofina Direct	36%	32%
Gouvernance		
% de sociétés disposant d'une supervision des enjeux de durabilité au niveau du conseil d'administration	71%	83%
% de sociétés prévoyant ou ayant mis en œuvre l'intégration d'objectifs ESG/Se vérifications externes dans la rémunération des dirigeants	24%	30%
% moyen de membres indépendants au conseil d'administration (entreprises en phase de croissance exclues) ¹		32%
% moyen de femmes au conseil d'administration (entreprises à croissance tardive)		22%
% de sociétés disposant d'un code de conduite ou d'éthique	90%	89%
% de sociétés disposant d'une politique ESG, environnementale ou énergétique	37%	70%
% de sociétés disposant de politiques de lutte contre la corruption, la fraude et le blanchiment d'argent	90%	83%
% de sociétés disposant de politiques en matière de diversité	37%	32%
Stratégie de durabilité		
% de sociétés ayant évalué ou prévoyant d'évaluer les risques de transition liés au climat		52%
% de sociétés ayant évalué ou prévoyant d'évaluer les risques physiques liés au climat		59%
% de sociétés ayant réalisé une analyse de double matérialité	60%	59%
% de sociétés ayant réalisé une analyse de matérialité ²	66%	74%
Environnemental		
% de sociétés mesurant les émissions de GES des scopes 1 et 2	52%	78%
% de sociétés mesurant les émissions de GES du scope 3	42%	67%
% de sociétés disposant d'initiatives de réduction des émissions	66%	83%
Nombre de sociétés disposant d'objectifs SBT approuvés	8	9
% de sociétés publiant des informations ESG dans leur rapport annuel ou via un rapport ESG dédié	67%	87%
% de sociétés disposant d'une feuille de route CSRD en place ou en cours d'élaboration		48% ³
Social		
% de sociétés fournissant à Sofina des données relatives au taux de rotation du personnel		82%
% de sociétés fournissant à Sofina des données relatives au taux de rotation volontaire du personnel		71%
% de sociétés réalisant une enquête périodique auprès des employés	77%	87%
% de sociétés transmettant des données en matière de santé et sécurité		82%
Gestion de la chaîne d'approvisionnement		
% de sociétés ayant intégré des pratiques de durabilité dans leur chaîne d'approvisionnement	77%	48%

1. En 2024 nous avons principalement collecté des données de 2023 auprès des sociétés du portefeuille et de 2022 pour celles qui n'ont pas encore communiqué leurs données relatives à l'année 2023.
2. Données 2023 uniquement (investissement < 67%).
3. Nous définissons le stade de réalisation sur la base de quatre degrés en binaire. Une société du portefeuille est considérée comme étant en phase avancée si elle dispose au moins d'un des critères suivants : le chiffre d'affaires de transition en cours dépasse 250 Mio Euro; la société est cotée en bourse à New York; il y a plus de 25 ans.
4. Parmi les sociétés ayant réalisé une analyse de matérialité (simple ou double).
5. Ce chiffre inclut les sociétés ayant répondu à une enquête de matérialité externe du scope 1.
6. Les sociétés qui répondent volontairement conformément à la CSRD sont également prises en compte dans ce chiffre.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Fondos & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Nous utilisons les données collectées auprès des sociétés du portefeuille ainsi que des indices de référence comme outil central d'engagement afin d'accompagner les sociétés du portefeuille dans le renforcement de leurs pratiques de durabilité et de leur résilience à long terme. Les données ESG sont analysées et contextualisées à l'aide d'indicateurs de référence par secteur de développement et par secteur en ligne avec l'approche fondée sur le stade de développement élaborée en 2024. Cette approche nous permet d'adapter notre engagement au profil de chaque entreprise, notamment en soutenant les entreprises en phase de croissance précoce dans leur maturation ESG à mesure qu'elles se développent (par exemple en vue d'une introduction en bourse). Nous offrons un soutien ciblé à chaque société, notamment en les mettant en relation avec des pairs plus avancés sur certains sujets, en recommandant des expertises externes, ou en accompagnant les discussions au niveau du conseil d'administration. Par exemple, nous avons identifié des déficits en matière de leadership sur les enjeux de durabilité dans certaines sociétés du portefeuille, avons signalé ce point au management et cherchons à soutenir la mise en place de postes de management dédiés à la durabilité. Grâce à nos efforts, nous identifions également des déficits dans les politiques de base et mettons à disposition des modèles de ces politiques afin de renforcer les fondations de gouvernance, contribuant ainsi à la mitigation des risques du portefeuille. Nous cherchons à assurer le suivi des performances des sociétés existantes entrant dans le périmètre. Nous visons également à élargir ce périmètre de suivi et à améliorer la transparence du portefeuille.

Avec cette approche, nous visons à dépasser le simple suivi pour adopter une véritable démarche d'intendance active, en accompagnant les sociétés du portefeuille dans l'intégration de la durabilité au cœur de leur stratégie et de leurs opérations, tout en renforçant la durabilité comme moteur de création de valeur à long terme.

2.2 SOFINA FONDS PRIVÉS

L'approche de Sofina à l'égard des Fonds Privés diffère de celle appliquée aux investissements de Sofina Direct, dans la mesure où les décisions d'investissement et la gestion du portefeuille sont menées par les Gestionnaires. Il est que Sofina n'exerce pas de pouvoir décisionnel direct sur les sociétés sous-jacentes du portefeuille, nous cherchons à influencer les pratiques ESG en sélectionnant avec soin nos Gestionnaires et en dialoguant avec eux tout au long du cycle d'investissement. Les considérations de durabilité sont intégrées dans notre décision de nous engager dans de nouveaux fonds grâce à un cadre ESG dédié, qui oriente la sélection des Gestionnaires, les engagements dans les fonds et le suivi continu.



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclarations en matière de
durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

3. Gouvernance durable

La stratégie de durabilité de Sofina s'appuie sur un cadre de gouvernance visant à intégrer la durabilité dans la supervision stratégique, les décisions d'investissement, le suivi du portefeuille et les opérations. Ce cadre de gouvernance est décrit dans la section « Gouvernance ».

4. Exposition aux activités sensibles

Sofina suit attentivement son exposition aux activités sensibles – notamment les combustibles fossiles, le tabac, les armes controversées et certaines productions chimiques, conformément à sa Politique d'investissement responsable. À la clôture de l'exercice 2025, Sofina Direct n'a aucune exposition directe à des sociétés dont les activités ou les revenus proviennent de ces secteurs sensibles. Au sein de Sofina Fonds Privés, l'exposition à ces activités sensibles est limitée et indirecte, ce qui reflète le rôle de Sofina en tant que limited partner.

5. Indicateurs

Indicateur ESG	Trimestre	2025
Couverture	Actifs sous gestion, par classe d'actifs, intégrant les enjeux ESG, l'investissement thématique durable et examen	100%
Formation	Séances(s) de formation ESG régulière(s) organisée(s) pour l'équipe d'investissement au cours de l'année	Oui
Pré-investissement	Opportunités d'investissement dans Sofina Direct et Sofina Private Funds évaluées au moyen du cadre d'évaluation ESG	100%
Post-investissement	% de sociétés du portefeuille de Sofina Direct dans lesquelles nous disposons d'un siège au conseil	42% du nombre total de sociétés et 53% de la NAV ¹
	% de sociétés du portefeuille de Sofina Direct engagées en matière de durabilité	32% du nombre total de sociétés et 52% de la NAV ¹
	% de sociétés du portefeuille de Sofina Direct disposant d'une évaluation des risques de transition liés au climat ²	32% du nombre total de sociétés et 30% de la NAV ¹
	% de sociétés du portefeuille de Sofina Direct disposant d'une évaluation des risques physiques liés au climat ²	15% du nombre total de sociétés et 18% de la NAV ¹
	Gestionnaires dans Sofina Fonds Privés interrogés disposant d'une politique ESG	20 Gestionnaires (20% du total en nombre)

1. En ne compte ni des investissements réalisés par les sociétés du portefeuille ni les investissements réalisés par Sofina.
2. NAV du portefeuille Sofina Direct.



SOFINA



04

RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Informations environnementales

MALGRÉ L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS EN MATIÈRE DE CARBONE ET DE CHANGEMENT CLIMATIQUE, SOFINA DEMEURE UN FERVENT DÉFENSEUR DE L'ACCORD DE PARIS ET DE SES AMBITIONS DE NEUTRALITÉ CARBONE. NOUS NOUS SOMMES ENGAGÉS À AGIR POUR DÉCARBONNER NOS OPÉRATIONS ET NOTRE PORTEFEUILLE, ET NOUS CONSIDÉRONS QUE NOTRE RÔLE D'INVESTISSEUR RESPONSABLE, EN PROMOUVANT DES EXIGENCES VISANT À LIMITER LES CAUSES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE LA DÉGRADATION ENVIRONNEMENTALE IMPUTABLES AUX ACTIVITÉS HUMAINES, SOFINA TRAVAILLE EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC SES SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE POUR EXAMINER LEURS PRATIQUES ACTUELLES ET ENCOURAGER UNE ACTION RAPIDE FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE. NOUS VEILLONS AINSI À CE QUE NOS PRINCIPAUX RISQUES SOIENT IDENTIFIÉS ET TRAITÉS DE MANIÈRE PRODUCTIVE, AU BÉNÉFICE DE LA SOCIÉTÉ ET DE LA PROTECTION DE NOS ACTIFS FINANCIERS.

L'approche de Sofina en matière de décarbonation s'articule autour de deux axes stratégiques :

1. la réduction des activités opérationnelles de Sofina qui contribuent aux émissions de gaz à effet de serre (« GES ») ; et
2. l'influence exercée sur les sociétés du portefeuille – existantes et futures – afin de garantir leur engagement en faveur d'une économie bas carbone.

Stratégie : 2024 a été une année déterminante pour Sofina, marquée par l'adoption d'une approche plus cohérente de nos enjeux de durabilité. L'analyse de double matérialité réalisée en 2024 a confirmé que l'atténuation du changement climatique, tant pour nos activités que pour notre portefeuille, constituait l'un de nos principaux risques et opportunités environnementaux matériels. À partir de

ce constat, il a été nécessaire de définir une approche et de déterminer comment traiter ce sujet sous les angles opérationnel et d'investissement. Ce travail a conduit Sofina à intégrer pleinement la durabilité et le climat dans sa stratégie d'entreprise.

En 2025, nous avons renforcé notre approche en identifiant les risques et opportunités découlant de l'analyse des risques climatiques et en approfondissant notre engagement avec les sociétés du portefeuille sur la transition climatique, ce qui nous a permis d'affiner la compréhension de leur profil en matière de durabilité, quel que soit leur niveau de maturité. Malgré sa position d'investisseur minoritaire, Sofina continue de travailler en partenariat avec les sociétés du portefeuille pour réduire leurs impacts environnementaux et promouvoir la sensibilisation ainsi que l'action en matière de réduction des émissions de GES et de préparation aux évolutions possibles du cadre réglementaire et de l'environnement physique. Nos efforts ont permis des progrès tangibles dans l'adoption, par les sociétés, d'objectifs de réduction des émissions de GES verdicts ou alignés sur le cadre de la Science Based Targets Initiative (SBTI), contribuant ainsi à créer et protéger la valeur à long terme de nos participations.

Risques climatiques : Sofina réalise une analyse des risques climatiques du portefeuille avec l'aide d'un conseiller technique spécialisé, afin d'évaluer les risques physiques et de transition pour un certain nombre de sociétés du portefeuille, sélectionnées en fonction de leur NPI et de leur exposition aux risques climatiques. L'analyse identifie les principaux facteurs de risque (notamment les risques réglementaires, de marché et les aléas physiques) et oriente les priorités d'engagement auprès des sociétés du portefeuille, les discussions relatives aux feuilles de route en matière de durabilité et, le cas échéant, mène à une discussion à la Portfolio Table. Les résultats de cette analyse des risques climatiques sont progressivement intégrés dans les processus de gestion des risques et d'investissement de Sofina, notamment le

suivi du portefeuille, l'engagement auprès des sociétés du portefeuille, ainsi que le soutien ciblé qui leur est apporté en matière de transition et d'adaptation climatiques.

Gouvernance : Afin de garantir un programme cohérent et robuste en matière de durabilité et de changement climatique au sein des opérations de Sofina, un Comité ESG a été mis en place au niveau du Conseil d'Administration. Ce Comité supervise la stratégie environnementale de Sofina, y compris les risques liés au climat, les objectifs de décarbonation et le suivi de la performance. Il est composé de membres du Conseil d'Administration, dont le CEO de Sofina.

La description du Comité ESG, y compris sa composition, figure dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Au niveau du management, la fonction dédiée à la durabilité est assurée par une équipe spécialisée qui coordonne les activités quotidiennes, la mise en œuvre et l'implication des groupes de travail liés à la durabilité, et soutient l'intégration des considérations ESG dans le processus d'investissement et au sein des organes décisionnels de la Société. Elle rend compte au Leadership Council et aux Tables concernées. La gouvernance en matière de durabilité est décrite plus en détail dans la section 2.2 « Gouvernance » de la Déclaration de durabilité.

Actions : En 2025, nous avons poursuivi le développement de projets qui contribuent à notre objectif de décarboner nos opérations et d'encourager nos sociétés du portefeuille à réduire leurs propres émissions.

Des informations complémentaires sont présentées dans le point 3 « Actions liées au changement climatique » ci-dessous.

1. Pour une description de notre analyse de double matérialité, veuillez vous référer à la section « Analyse de double matérialité » dans le Point I.
2. La [S] est une organisation d'action climatique centrée sur entreprises et sur investisseurs financiers du monde entier qui pousse à la lutte contre le crise climatique.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Fiduciaire & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Boursois
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

I. Matérialité et périmètre

Le sous thème suivant a été identifié comme matériel pour Sofina dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024¹:

	IMPACT NÉGATIF	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Changement climatique - atténuation du changement climatique	Risque	Impact	Opport.

L'atténuation du changement climatique constitue pour Sofina un risque potentiellement significatif à court terme (sur l'année de reporting) et à moyen terme (d'ici cinq ans), tant pour ses propres opérations que pour son portefeuille. Ce thème pourrait également générer des opportunités pour les sociétés du portefeuille de Sofina à moyen et à long terme.

L'investissement responsable a également été identifié comme un sous thème matériel spécifique dans notre analyse de double matérialité, notamment en ce qui concerne la manière dont Sofina accompagne ses sociétés du portefeuille dans leur lutte contre le changement climatique. Sofina estime que l'atténuation du changement climatique peut entraîner un impact négatif potentiellement élevé et des risques associés sur ses activités et résultats financiers.

Lors de son analyse de double matérialité, Sofina a identifié ses thématiques environnementales et climatiques matérielles en sollicitant un large éventail de parties prenantes internes, notamment le Conseil d'Administration, le senior management, les collaborateurs, les actionnaires et les partenaires d'affaires. Des groupes externes ont également été consultés, tels que des investisseurs, des experts indépendants, des sociétés du portefeuille, des consultants et des agences de notation ESG. Ces parties prenantes ont été mobilisées au moyen d'entretiens, d'ateliers en présentiel et d'enquêtes.

Sofina est une société d'investissement et la majorité de ses émissions directes liées à ses activités provient de ses

bureaux ou de ses déplacements professionnels, ce qui demeure négligeable par rapport aux émissions indirectes générées par les activités de ses investissements. Sofina n'anticipe pas d'impact matériel majeur lié aux risques et opportunités climatiques provenant de ses propres opérations à moyen ou à long terme. Malgré la taille relativement limitée de l'empreinte de ses opérations, Sofina met en œuvre des actions visant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre dans ses opérations.

Dans le cadre de ses activités d'investissement, Sofina intervient en tant qu'actionnaire minoritaire et ne peut donc pas imposer directement des changements, mais plutôt tenter d'influencer et d'engager le dialogue avec les sociétés de son portefeuille. Sofina engage ses efforts d'engagement dans un horizon de court à moyen terme, ce qui se reflète dans ses SBTs du Portefeuille. Malgré sa position minoritaire, Sofina est fière des efforts déployés pour accompagner les sociétés clés du portefeuille dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, efforts qui ont déjà porté leurs fruits grâce à une collaboration étroite visant à atteindre des objectifs communs. En conclusion, Sofina est convaincue que cette démarche est non seulement la bonne à adopter, mais qu'elle est également essentielle pour créer de la valeur à long terme au sein de ses investissements et de activités.

En ce qui concerne la méthodologie de collecte des données et les périmètres, Sofina applique l'approche du contrôle opérationnel définie dans le Protocole des GES - une norme de comptabilisation et de déclaration destinée à l'entreprise pour le calcul de son inventaire d'émissions de

GES. L'inventaire GES couvre la totalité d'une année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

En 2025, les sites suivants étaient inclus :
- Bruxelles: Sofina SA
- Luxembourg: Sofina Capital SA
- Singapour: Sofina Asia Private Ltd
- Londres (une partie de l'année): Sofina London Limited

Il convient de noter qu'en raison de l'absence de contrôle opérationnel² sur un bâtiment appartenant à Sofina, situé au Boulevard d'Anvers à Bruxelles, les émissions qui y sont associées sont comptabilisées dans le scope 3 - actifs loués en aval.

Des données supplémentaires ont été collectées par le biais d'enquêtes auprès de sociétés clés du portefeuille, incluant leurs inventaires des émissions de GES pour 2024 (scopes 1, 2 et 3). Nous notons que Sofina peut encore renforcer la cohérence dans la collecte de données pour son inventaire, lesquelles sont utilisées en interne pour évaluer la performance. Sofina ne considère pas, à ce stade, les émissions financières de son portefeuille (scope 3, catégorie IS) dans son inventaire GES, compte tenu des contraintes en matière d'homogénéité des données, de comparabilité méthodologique et de son statut d'actionnaire minoritaire.

Pour établir l'inventaire des émissions de GES par source, des estimations et des hypothèses ont été utilisées lorsque l'obtention de données vérifiées était difficile ou en l'absence de données.

¹ Pour une description de notre analyse de double matérialité, veuillez vous référer à la section « Analyse de double matérialité » dans la Partie I.
² Le bâtiment appartenant à Sofina, situé Boulevard d'Anvers, est mis gratuitement à disposition d'associations caritatives pour y mener leurs propres activités.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

- INTRODUCTION
- PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE
- PARTIE II:
DÉCLARATIONS**
- Gouvernance d'entreprise
- Déclaration de durabilité
 - Agenda Gouvernance
 - Stratégie
 - Informations environnementales
 - Informations sociales
 - Conduite des affaires
 - Index du contenu
- États financiers
- Mesures de performance alternatives et autres termes
- PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

2. Cadre des politiques environnementales

Vous trouverez ci-dessous la liste des politiques en vigueur chez Sofina relatives aux thématiques environnementales. Ces politiques soutiennent nos ambitions, notre approche en matière d'environnement ainsi que les actions menées. Le tableau présente le nom de chaque politique, une description de son contenu, son champ d'application et ses exclusions, le niveau de responsabilité le plus élevé ainsi que les interactions avec les parties prenantes. Certaines politiques peuvent être des documents internes.

Politique	Description du contenu de la politique	Description du champ d'application de la politique et de ses exclusions	Description du plus haut niveau de responsabilité (et) ou du niveau de mise en œuvre (n) de la politique	Interactions avec les parties prenantes
Politique d'investisseur responsable	Décrit les engagements de Sofina en tant qu'investisseur responsable, les types d'investissement, le cycle de vie des investissements et les approches.	Équipe d'investissement	Leadership Council, Investment Table et Portfolio Table (R) et Équipe d'investissement (S)	Disponible en ligne et engagement direct avec une sélection de sociétés et fonds.
Code de Conduite	Aspects généraux du positionnement de Sofina sur divers sujets de conformité. En ce qui concerne les questions environnementales, le Code de Conduite énonce les engagements de Sofina ainsi que ses attentes envers ses employés.	Employés et consultants sur site	Conseil d'Administration, Comité d'Audit et Leadership Council (R)	Disponible en ligne
Politique en matière de déplacements durables	Pour répondre à l'une des principales sources d'émissions de scope 3 de Sofina, une politique en matière de déplacements professionnels applicable à l'ensemble du groupe visant à équilibrer interactions en personne et déplacements liés aux déplacements.	Employés et travailleurs sur site	Leadership Council (R) Operations Table (RM)	Document interne
Politique en matière de mobilité durable	Politique visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements domicile-travail des employés, incluant le déploiement de véhicules électriques pour les voitures de société.	Employés et travailleurs sur site, à l'exception de Singapour	Operations Table (RM)	Document interne

3. Actions liées au changement climatique

3.1 Actions visant à décarboner les émissions opérationnelles

En excluant les émissions du portefeuille de Sofina, les quatre principales sources d'émissions absolues de gaz à effet de serre de Sofina sont la flotte de voitures de société (54,3% des émissions totales de GES en 2025), la combustion fixe (29,9% en 2025), les déplacements professionnels (2,5% en 2025) ainsi que les biens et services achetés (18% en 2025). Bon nombre de nos mesures de réduction ciblent notre flotte automobile, la performance énergétique du bâtiment et les émissions liées

aux déplacements professionnels. Sofina est en train de venir de réduire les émissions provenant des biens et services achetés.

Nous avons identifié les leviers de décarbonation suivants pour atteindre notre SST (scopes 1 et 2) liés à nos opérations :

- viser à dissocier la consommation de gaz et d'électricité de la croissance de l'activité et des effectifs en augmentant le nombre de collaborateurs dans les bureaux existants ;
- modernisation et amélioration des bâtiments existants ;

- engagement auprès des propriétaires afin de mettre en œuvre des mesures d'efficacité énergétique dans les bureaux existants ;
- mobilité domicile-lieu de travail et déplacements professionnels traités via la décarbonation de la flotte automobile de l'entreprise et le choix du mode de transport, conformément aux politiques correspondantes : la Politique en matière de mobilité durable et la Politique en matière de déplacements durables ;
- priorité donnée à des bâtiments écologiques ou à un approvisionnement en énergie propre pour les nouveaux bureaux ;

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers

Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable



• formation et sensibilisation aux mesures de réduction de la consommation d'énergie ; et
• investissement dans une nouvelle plateforme de données permettant de mieux suivre nos émissions de carbone et autres indicateurs ESG afin de nous aider à surveiller les progrès réalisés dans le cadre de notre plan de transition climatique.

Les activités de scope 1 mises en œuvre pour réduire les émissions incluent :

- la conversion de notre flotte de voitures de société en location verte des véhicules électriques, soutenue par la Politique en matière de mobilité durable ;
- une évaluation technique visant à analyser la fonctionnalité et l'efficacité actuelles des installations CVC ;
- la modernisation du système de chauffage central afin de réduire la consommation de gaz sur site ; et
- le remplacement d'une unité de ventilation par un modèle plus performant et plus économe en énergie, dans le cadre d'un programme de mise à niveau progressif.

Les mesures déployées pour réduire les émissions de GES provenant des sources de scope 2 comprennent :

- la sélection du nouveau bureau de Londres selon des critères stricts en matière de bâtiments écologiques et d'utilisation d'une énergie issue d'un réseau électrique décarbonné ;
- la poursuite de la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique ainsi que des améliorations du système de chauffage et de refroidissement dans les bureaux de Bruxelles détenus par Sofina ;
- l'achat d'électricité verte pour le bureau de Bruxelles ;
- la formation et la sensibilisation à la durabilité, associées à l'utilisation d'un éclairage à détection de mouvement, de commandes centralisées de la température du bâtiment et des pilotes visant à réduire la consommation ; et
- la priorité donnée, à court terme, aux mesures de changement de comportement, suivie par l'introduction, à moyen terme, de mesures impliquant des dépenses opérationnelles ou d'investissement.

Les actions opérationnelles visant à soutenir la comptabilisation et la gestion des activités de décarbonation sont les suivantes :

- utilisation d'un système de données ESG sélectionné pour améliorer la collecte de données et renforcer à la fois la qualité des données collectées et leur vérifiabilité, ainsi qu'un projet pilote destiné à accompagner les sociétés du portefeuille ayant besoin

d'un soutien pour l'inventaire et le calcul de leurs émissions de GES via notre système de données ;

- achat d'électricité verte pour les bureaux de Bruxelles et du Luxembourg de Sofina ; et
- engagement pluriannuel pour l'achat de certificats carbone pour les années de reporting 2024 à 2026.

3.2 Actions visant à décarboner les émissions du portefeuille

En tant qu'actionnaire minoritaire, Sofina privilégie une approche fondée sur l'engagement actif et l'influence, plutôt que sur un contrôle opérationnel pour décarboner son portefeuille. Les efforts de décarbonation se concentrent sur l'engagement, une participation dans la gouvernance et l'élaboration de feuilles de route structurées en matière de durabilité, en priorisant les sociétés du portefeuille selon le capital investi, l'exposition sectorielle aux risques liés à la transition climatique et la pertinence de leurs émissions. Pour consolider son approche d'investissement responsable, Sofina a mis en œuvre les actions suivantes :

- formation de l'équipe d'investissement au cadre SBTi et à ses avantages pour les entreprises, accompagnée d'une présentation d'étude de cas portant sur une société du portefeuille disposant d'objectifs SBTi approuvés ;
- réalisation de la première analyse des risques climatiques de Sofina, comprenant un screening du portefeuille de Sofina Direct afin de produire une matrice de matérialité de Sofina Direct afin de produire une matrice de matérialité de Sofina Direct afin de produire une matrice de matérialité de Sofina Direct afin de produire une matrice de matérialité de Sofina Direct ;
- communication des résultats de l'analyse des risques climatiques à l'équipe d'investissement, et du plan visant à renforcer l'engagement auprès des sociétés du portefeuille concernant l'identification des risques liés au changement climatique, ainsi que l'élaboration de plans d'action et d'objectifs pour réduire leurs émissions et se préparer aux risques physiques potentiels ;
- poursuite de l'engagement auprès des sociétés du portefeuille via l'élaboration de feuilles de route en matière de durabilité (voir point 3.1.2 « Engagement post-investissement : feuilles de route en matière de durabilité »), en priorisant l'engagement fondé selon la NAW et le niveau de préparation à SBTi, notamment en matière de mesure des émissions de GES et de la définition d'objectifs, ainsi

¹ Ces travaux soutiennent les informations de Sofina relatives aux risques et opportunités climatiques – qui sont liés à la transition ou au respect physique – et sont conformes avec le Groupe de Travail sur les entreprises d'impacté publié au Comité ITCV.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

- INTRODUCTION
- PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE
- PARTIE II: DÉCLARATIONS**
 - Gouvernance d'entreprise
 - Déclaration de durabilité
 - Apports
 - Gouvernance
 - Stratégie
 - Informations environnementales
 - Informations sociales
 - Conduite des affaires
 - Index et contenu
 - États financiers
 - Mesures de performance alternatives et autres termes
- PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

qu'en renforçant la collecte de données et en élargissant le nombre de sociétés engagées ;

- élaboration de plans d'engagement pluriannuels, incluant la décarbonation du portefeuille et la mise en place d'objectifs GES, indépendamment du niveau de maturité de développement de la société.

Nous continuerons d'avancer de manière stratégique dans l'évaluation des risques et opportunités climatiques, ainsi que dans le renforcement de notre résilience.

4. Objectifs

En 2024, après avoir réalisé son analyse de double matérialité, Sofina a défini des objectifs de réduction des émissions de GES alignés sur l'Accord de Paris et a obtenu l'approbation officielle de la SBTi pour les objectifs suivants :

1. SBTi pour les scopes 1 et 2 : Sofina SA s'engage à réduire de 42% ses émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2021.
2. SBTi du Portefeuille (scope 3) : Sofina SA s'engage à ce que 42,3% de Sofina Direct en capital investi fixe des objectifs validés par SBTi d'ici 2029, par rapport à l'année de référence 2021¹.

Les SBTi de scope 3 de Sofina couvrent 88% de la valeur totale de ses investissements et emprunts en 2022.

SBTi considère nos objectifs de scope 1 et 2 comme adaptés à une trajectoire visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C. Nos SBTi du Portefeuille (scope 3) concernent Sofina Direct, où nous exerçons une influence sur les sociétés du portefeuille par notre présence dans leurs organes décisionnels. Nos engagements relatifs aux SBTi du Portefeuille (scope 3) sont en lien avec également notre ambition d'être un investisseur responsable.

Comme décrit plus en détail dans le Rapport de Rémunération, la performance liée aux SBTi du Portefeuille (scope 3) est intégrée au plan d'incitation à long terme, qui s'applique notamment au CEO et aux autres membres du Leadership Council.

Le cadre SBTi nous aide à aborder de manière exhaustive les impacts opérationnels et ceux du portefeuille, en tenant compte du rôle d'influence de Sofina en tant qu'investisseur minoritaire. Ces objectifs carbone soutiennent également notre plan de transition climatique en définissant des réductions annuelles permettant à Sofina de s'aligner sur une trajectoire « zéro net ».

Depuis l'approbation de nos SBTi en 2024, nous avons commencé à intégrer ces objectifs dans notre processus d'investissement et avons réalisé de nouveaux progrès en 2025.

ORIGINATION	DUE DILIGENCE	PHASE DE DÉTENTION	SORTIE
<ul style="list-style-type: none"> - Nous privilégions les opportunités d'investissement qui dépassent d'objectifs approuvés par le SBTi ou qui s'engagent à en définir. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe d'investissement est formée de cadres SBTi, ainsi qu'à la majorité de ses membres avec les sociétés cibles. Cette démarche a été soutenue par des conseils externes, en s'appuyant sur un argumentaire interne. - Nous réalisons une analyse approfondie des pratiques de mesure des émissions et de décarbonation des sociétés cibles afin d'évaluer leur degré de préparation à une approbation par le SBTi, SBTi. - Nous normalisons l'intégration d'un engagement SBTi dans les term sheets relatifs aux opportunités d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous sélectionnons nos sociétés du portefeuille à définir des SBTi grâce à notre expertise de feuille de route en matière de durabilité (voir point 2.2 de la section « Stratégie »). - Nous les aidons à mesurer leurs émissions de GES et à décomposer leurs SBTi par le biais d'échanges entre pairs, de conseils techniques et de recommandations de conseils de confiance. - Grâce à notre présence dans les organes décisionnels de nos sociétés du portefeuille, nous soulignons l'importance de nous adapter à un cadre externe de référence afin d'améliorer notre crédibilité vis-à-vis des parties prenantes et la préparation réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nous favorisons la visibilité des sociétés du portefeuille d'adopter des SBTi à la sortie afin d'attirer des investisseurs partageant le même ADN directeur et contribuer à une éventuelle création de valeur. 

¹ L'activité de Sofina Fonds Private concerne des effets obligataires de nos SBTi du Portefeuille et sont couverts par un cadre ESG volontaire à Sofina Fonds Private, voir plan dans la section « Stratégie ».

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Boursoisier
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

5. Indicateurs et performance en matière de changement climatique

5.1 Indicateurs et performance énergétiques clés

La consommation d'énergie de Sofina par source est résumée ci-dessous.

CONSUMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE	DONNÉES COMPARATIVES	ANNÉE DE RÉFÉRENCE
Consommation d'énergie fossile (MWh)	330,00	663,93
Consommation d'énergie d'origine nucléaire (MWh)	318,32	142,31
Consommation d'énergie issue de sources renouvelables (MWh)	28,07	333,33
Consommation totale d'énergie (MWh)	1,249,43	1,120,33

5.2 Indicateurs et performance clés en matière de GES (opérations de Sofina)

Les scopes d'émissions de GES de Sofina par source, pour les opérations de Sofina, sont présentés ci-dessous.

	DONNÉES RÉTROSPECTIVES				JALONS ET ANNÉES CIBLES		OBJECTIF ANNUEL EN % / ANNÉE DE RÉFÉRENCE
	ANNÉE DE RÉFÉRENCE 2023	2024	2025	% 2026/ 2024	2028	2030	
Émissions brutes de GES de scope 1 (en tCO₂e)	216	166	178	-21%			
% des émissions de GES de scope 1 couvert par des systèmes d'échange de quotas d'émissions réglementés	0%	0%	0%	-	140	134	-37%
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur la localisation (en tCO₂e)	56	35	29	+16%			
Émissions brutes de GES de scope 2 basées sur le marché (en tCO₂e)	56	65	70	+8%			
Émissions brutes indirectes de GES de scope 2 (en tCO₂e)	871	2,328	2,597	+12%			
1. Biens et services achetés	56	150	170	+18%			
2. Biens d'investissement	17	16	20	+13%			
3. Activités liées aux secteurs des combustibles et de l'énergie	46	54	45	-18%			
4. Transport et distribution en avion	-	-	-	-			
5. Déchets produits lors de l'exploitation	1	1	1	-4%			
6. Voyages d'affaires	78	68	71	+4%			
7. Déplacements domicile-travail des salariés	28	29	29	+0%			
8. Actifs loués en avion	-	-	-	-			
9. Achèvement en aval	-	-	-	-			
10. Transformation des produits vendus	-	-	-	-			
11. Utilisation des produits vendus	-	-	-	-			
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	-	-	-	-			
13. Actifs loués en sol	0	0	0	-14%			
14. Franchise	-	-	-	-			
15. Investissements	-	-	-	-			
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (en tCO₂e)	1,143	2,561	2,768	+9%			
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (en tCO₂e)	1,103	2,611	2,743	+9%			

1 La portée des déplacements professionnels a été élargie afin d'inclure les taxis et autres frais d'hébergement. Ce changement de méthode explique la hausse du tCO₂e pour 2024 (de 859 à 888 tCO₂e) par rapport à celui publié dans le Rapport annuel 2023.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Boursoisise
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Pour notre objectif couvrant les scopes 1 et 2, nous avons atteint les réductions attendues, avec une diminution de 33% réalisée (par rapport aux 12% requis par la SBTi).

Étant donné l'empreinte essentiellement liée aux bureaux de Sofina et la dépendance à des actifs locaux, certains indicateurs d'intensité concernant l'énergie, l'eau et les déchets ne sont pas encore disponibles de manière homogène pour l'ensemble des sites. La disponibilité des données devrait stimuler à mesure que Sofina déploie progressivement sa plateforme de données ESG et renforce ses processus de collecte.

5.3 Indicateurs et performance clés en matière de GES pour le portefeuille de Sofina

En ce qui concerne les progrès réalisés par rapport à nos SBTi du Portefeuille (scope 3), au 31 décembre 2025, 22,6% de notre capital investi était alloué à des sociétés disposant d'objectifs validés par la SBTi, dépassant ainsi le niveau minimal requis par la trajectoire linéaire de la SBTi, fixé à 21,3% pour 2025.

Sociétés du portefeuille disposant d'objectifs validés par SBTi

	2025	2024	2023
# sociétés du portefeuille disposant d'objectifs validés par SBTi	9	8	5
Sociétés du portefeuille disposant d'objectifs validés par SBTi en % de capital investi	22,6%	19,77%	16,36%

6. Elimination des GES et crédits carbone



Sofina achète des certificats carbone destinés à être utilisés sur une base annuelle. En 2025, nous avons pris un engagement de trois ans avec Soil Capital afin de couvrir nos émissions de scopes 1 et 2 ainsi que certaines sources de scope 3. Soil Capital œuvre à la restauration des sols et des écosystèmes européens en soutenant de meilleurs systèmes alimentaires en Belgique, au Royaume-Uni et en France.

Nous soulignons que les certificats carbone se distinguent des crédits carbone : les certificats ne peuvent ni être utilisés pour la compensation, ni permettre de déclarer une neutralité carbone. Toutefois, Sofina considère qu'il est essentiel d'agir concrètement dès aujourd'hui en soutenant des initiatives de lutte contre le changement climatique fondées sur la nature, présentant des bénéfices à la fois environnementaux et sociaux, tout en poursuivant résolument la mise en œuvre de notre trajectoire de décarbonation à long terme.

7. Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat

En 2025, Sofina a lancé une analyse des risques et opportunités liés au climat, couvrant les principales sociétés de son portefeuille, tandis que notre analyse de double matérialité menée en 2024 couvrait déjà cet exercice pour nos opérations. Cette analyse soutient la compréhension par Sofina des implications financières potentielles des risques de transition et des risques physiques liés au climat pour les sociétés du portefeuille sélectionnées, notamment les impacts sur les coûts d'exploitation, la résilience des actifs et l'exposition aux effets de la tarification du carbone. Les enseignements issus de cet exercice contribuent à orienter les priorités d'engagement et les considérations relatives à la création de valeur à long terme.

Cet exercice se poursuivra en 2026 et l'élaboration des risques climatiques physiques et de transition sera intégrée dans le processus actuel de due diligence.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION

SOFINA
Fidélité & Patience

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

Gouvernance d'entreprise
Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

↓
Télécharger PDF imprimable

Informations sociales

Personnel propre de Sofina. Les collaborateurs de Sofina jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la stratégie d'investissement à long terme de la Société et dans la gestion quotidienne de ses activités. S'inscrivant dans un cadre organisationnel collaboratif dénommé « One Team », les collaborateurs de l'ensemble des bureaux de Sofina contribuent à la gestion du portefeuille d'investissements, au développement des relations d'affaires et au bon fonctionnement des opérations du groupe. Sofina veille à maintenir un environnement de travail professionnel, inclusif et bienveillant, reposant sur une gouvernance, des politiques et des pratiques appropriées, afin d'attirer, de développer et de fidéliser durablement des talents qualifiés.

Au 31 décembre 2025, le personnel propre de Sofina comptait 83 collaborateurs, répartis sur quatre bureaux. Les collaborateurs sont employés par différentes entités du groupe Sofina, à savoir Sofina SA en Belgique, Sofina Invest SA et Sofina Capital SA au Luxembourg, Sofina Asia Private Ltd. à Singapour et Sofina London Ltd. au Royaume-Uni.

En 2025, Sofina a étendu ses activités au Royaume-Uni avec l'ouverture d'un bureau à Londres. Sauf indication contraire, les informations présentées dans cette section concernent exclusivement le personnel propre de Sofina et n'incluent pas les collaborateurs des sociétés du portefeuille.

Stratégie : La stratégie relative au personnel de Sofina est définie au niveau du groupe et mise en œuvre dans l'ensemble des bureaux, avec des adaptations locales lorsque cela est nécessaire afin de tenir compte des exigences légales applicables et des conditions des marchés du travail locaux. Cette stratégie vise à soutenir la pérennité de l'organisation en permettant à Sofina d'attirer, de développer et de fidéliser, sur le long terme, des collaborateurs disposant des compétences et de l'expérience nécessaires à la conduite de ses activités.

Dans ce contexte, Sofina cherche à recruter des talents partageant des valeurs communes tout en favorisant la diversité, et à promouvoir un cadre organisationnel collaboratif dénommé « One Team », qui soutient une coopération efficace entre fonctions et zones géographiques. La stratégie relative au personnel vise à permettre aux collaborateurs de contribuer aux objectifs de la Société et de s'inscrire dans une culture d'entreprise bienveillante, propice à une performance efficace et à une création de valeur durable.

Sofina considère qu'une culture d'entreprise inclusive et performante soutient à la fois le succès à long terme de l'entreprise et un impact social positif, et constitue élément essentiel de son approche en matière de gestion du personnel propre.

Conformément à cette stratégie, Sofina a identifié trois axes prioritaires relatifs au personnel :

- le maintien et le soutien d'un personnel diversifié et inclusif, reflétant le caractère international des activités du Groupe ;
- le développement des connaissances et des capacités des collaborateurs par la formation et le développement professionnel ;
- la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que du bien-être des collaborateurs.

Ces axes structurent les politiques, actions et initiatives de Sofina relatives à son personnel propre et constituent la base de l'évaluation des impacts, risques et opportunités (« IRD ») matériels en matière sociale.

Gouvernance : Le Conseil d'administration de Sofina supervise l'approche stratégique relative aux IRD identifiés ainsi qu'aux sous-thèmes matériels correspondants, notamment en ce qui concerne les ressources, les actions, la performance, le reporting et les processus associés. Le CEO, membre du Conseil d'administration, est responsable de la gestion opérationnelle quotidienne, y compris de la stratégie, des politiques et des initiatives relatives au

personnel, dans le cadre défini par le Conseil. La mise en œuvre de la stratégie relative au personnel est soutenue par plusieurs fonctions et instances internes, notamment :

- l'équipe des ressources humaines (« RH »), responsable du cycle de vie des collaborateurs (recrutement, intégration, gestion des talents, évaluation de la performance, formation et développement, départ), et de l'application équilibrée de ces processus ;
- l'Opérations Table, qui soutient la coordination et la mise en œuvre de certaines initiatives relatives au personnel au sein de l'organisation ;
- la Green team, qui soutient l'équipe RH et l'Opérations Table dans la mise en œuvre d'initiatives liées à la culture d'entreprise, à l'engagement des collaborateurs, au bien-être et aux actions caritatives dans l'ensemble des bureaux ;
- le groupe de travail diversité, équité et inclusion (« DEI »), qui contribue à l'inclusion et à la mise en œuvre des initiatives en matière de diversité.

Actions : Sofina a mis en œuvre un ensemble d'actions visant à répondre aux enjeux matériels relatifs au personnel identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité (« DMA »). Des informations complémentaires sur ces actions sont présentées dans la section « Actions » ci-dessous.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Capital & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

I. Matérialité et périmètre

La stratégie relative au personnel décrite dans cette section s'applique exclusivement aux collaborateurs de Sofina. Bien que Sofina puisse aborder avec certaines sociétés du portefeuille des sujets liés au personnel dans le cadre de son approche ESG globale, ces activités sont distinctes de la gestion du personnel propre de Sofina et ne relèvent pas du périmètre de la présente section, sauf mention expresse.

Dans le cadre de cette DMA, Sofina a évalué les impacts actuels et potentiels de ses activités sur son personnel propre, ainsi que les risques et opportunités associés, conformément aux exigences des ESRS. Cette analyse

s'est appuyée sur une enquête menée auprès de ses collaborateurs, complétée par des échanges ciblés avec certains représentants de ceux-ci. Des contributions complémentaires ont été recueillies auprès de parties prenantes internes, notamment des membres du management et des représentants des fonctions clés. Des points de vue externes ont également été pris en compte, notamment ceux de sociétés du portefeuille, de consultants externes, d'organisations à but non lucratif, de partenaires financiers ainsi que d'agences de notation et de classement ESG.

Les résultats ont été analysés afin d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels affectant le personnel propre de Sofina. Les conclusions de cette évaluation ont servi de base à l'identification des sous-sous-thèmes matériels relatifs au personnel présentés dans la présente section.

L'horizon temporel retenu pour les impacts, risques et opportunités liés au personnel est le court à moyen terme, conformément à l'analyse de double matérialité de la Société. Sur la base de cette évaluation, les quatre sous-sous-thèmes suivants ont été identifiés comme matériels pour Sofina en ce qui concerne son personnel propre :

	IMPACT POSITIF	IMPACT NÉGATIF	RISQUES	TERME
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée		Moyen	Faible	Horizon court à moyen terme
Égalité femmes-hommes et égalité de rémunération		Moyen	Faible	Horizon court à moyen terme
Formation et développement des compétences	Moyen		Faible	Horizon court à moyen terme
Diversité	Moyen		Moyen	Horizon court à moyen terme

L'engagement et le bien-être des collaborateurs ont également été identifiés comme un sous-thème matériel spécifique à Sofina et pertinent pour cette section.

	IMPACT POSITIF	IMPACT NÉGATIF	RISQUES	TERME
Engagement et bien-être des collaborateurs	Moyen		Moyen	Horizon court à moyen terme

L'ensemble des sous-sous-thèmes matériels identifiés concernent le personnel propre de Sofina et sont principalement associés à des impacts sur les collaborateurs, ainsi qu'aux risques et opportunités correspondants pour la Société. Sofina considère qu'une

gestion insuffisante de ces enjeux pourrait entraîner, entre autres, une augmentation du taux de rotation du personnel, une diminution de l'engagement des collaborateurs, une perte de compétences clés et des impacts réputationnels. À l'inverse, une gestion efficace

de ces enjeux contribue à la stabilité des effectifs, au développement des compétences et à la résilience organisationnelle.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index et contenu

États financiers
Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

2. Cadre des politiques sociales

Sofina a mis en place un ensemble de politiques et de lignes directrices internes encadrant les questions relatives au personnel, avec pour objectif de garantir des conditions de travail justes et équitables, de soutenir le bien-être des collaborateurs et de promouvoir un environnement de travail professionnel et inclusif. Ces politiques s'appliquent au personnel propre de Sofina et sont mises en œuvre conformément aux exigences légales applicables dans les juridictions où le groupe exerce ses activités. Elles font l'objet de revues périodiques afin d'en assurer la pertinence continue et la conformité.

LIGNES DIRECTRICES / POLITIQUES	DESCRIPTION DU CONTENU	CHAMP D'APPLICATION OU EXCLUSIONS	PLUS HAUT NIVEAU RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE	INSTRUCTIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES
Code de Conduite	Valeurs et normes de conduite de Sofina, fournissant des orientations sur les pratiques commerciales éthiques, notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude, des droits humains, de pratiques sur le lieu de travail, de protection de la vie privée, de santé et sécurité, d'égalité et de diversité.	Collaborateurs et travailleurs sur site	CEO, Compliance Officer et General Counsel	Disponible en ligne, accompagné de formations destinées aux collaborateurs. Le code spécifique applicable aux fournisseurs est disponible sur le site internet.
Règlement de travail	Orientations relatives aux conditions d'emploi et aux règles sur le lieu de travail, incluant les comportements attendus, les conventions collectives, la non-discrimination et le temps de travail.	Collaborateurs en Belgique	Head of HR & Talent	Document de politique interne
Manuel du personnel	Politique relative au règlement de travail, incluant des informations destinées aux travailleurs qui visent à promouvoir les valeurs de Sofina, la diversité, la santé et la sécurité, ainsi que la prévention du harcèlement et de l'intimidation.	Collaborateurs au Royaume-Uni	Head of HR & Talent	Document de politique interne
Rémunération	Politique de rémunération applicable aux personnes impliquées dans la gestion de Sofina, incluant son lien au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 et à l'article 78bis ¹ du Code belge des sociétés et des associations.	CEO, autres membres du Leadership Council et membres du Comité d'administration	Administration des rémunérations non exécutifs (N & E), Assemblée générale des actionnaires, proposition du Comité de rémunération, Nominations du CEO et des autres membres du Leadership Council, Conseil d'administration sur proposition du Comité de rémunération.	Disponible en ligne
Dépense de consignes de sécurité	Document relatif à la santé et à la sécurité, incluant les résumés locaux pour chaque bureau, à brève notamment des incidents, des évaluations et des cyberattaques.	Collaborateurs et travailleurs sur site	Operations Team	Document de politique interne
Politique de congés	L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue une priorité clé pour Sofina.	Collaborateurs des quatre bureaux	Head of HR & Talent	Document de politique interne
Politique de télétravail	Politique interne décrivant les conditions et modes d'application au télétravail structuré.	Collaborateurs des quatre bureaux	Head of HR & Talent	Document de politique interne (après avoir formé d'abord au contrat de travail en Belgique et au Luxembourg)
Lignes directrices en matière de bénévolat local	Orientations destinées aux équipes locales afin d'identifier des activités de bénévolat en adéquation avec le mission de Sofina visant à générer un impact social positif.	Collaborateurs des quatre bureaux	Operations Team	Document interne
Cadre des objectifs collectifs	Définit les objectifs collectifs annuels applicables aux collaborateurs, couvrant notamment la formation, l'accès physique et le bénévolat, ainsi que les conditions dans lesquelles l'atteinte de ces objectifs peut donner lieu à un bonus collectif.	Collaborateurs des quatre bureaux	Operations Team (RL en coordination avec les RHU)	Communication interne aux collaborateurs, objectifs et progrès communiqués en interne

Le Code de Conduite de Sofina décrit la manière dont la Société construit un environnement de travail inclusif, exempt de toute forme de discrimination, accueillant chaque personne indépendamment de son origine, de sa race, de son orientation sexuelle, de son genre, de son origine ethnique, de son parcours éducatif et culturel ou de son expérience professionnelle. Comme précisé dans son Code de Conduite, Sofina reconnaît les principes de l'Organisation internationale du travail ainsi que les autres réglementations et bonnes pratiques en matière de droits humains.

¹ Afin de prévenir tout conflit d'intérêts lors de l'élaboration de la rémunération et de la mise en œuvre de la politique de rémunération, ni le CEO ni aucun autre membre du Leadership Council ne participe aux délibérations du Comité de rémunération concernant la propre rémunération.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rayon & Pâtisserie

- INTRODUCTION
- PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE
- PARTIE II: DÉCLARATIONS**
 - Gouvernance d'entreprise
 - Déclaration de durabilité
 - Agenda
 - Gouvernance
 - Stratégie
 - Informations environnementales
 - Informations sociales
 - Conduite des affaires
 - Index de contenu
 - États financiers
 - Mesures de performance alternatives et autres termes
- PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

3. Actions

Compte tenu du rôle central joué par ses collaborateurs dans la conduite de ses activités, Sofina a mis en œuvre un ensemble d'actions et de mesures visant à soutenir son personnel propre et à répondre aux enjeux matériels identifiés au personnel identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité (DMA). Ces actions et mesures portent notamment sur le soutien au développement et à l'engagement des collaborateurs, la promotion d'un environnement de travail équitable et inclusif, ainsi que l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Dans ce contexte, Sofina a mis en place des mécanismes destinés à accompagner ses collaborateurs au moyen de retours réguliers, d'initiatives de formation et de développement, ainsi que de processus d'engagement structurés. Les actions mises en œuvre au cours de l'exercice incluent notamment des mesures visant à promouvoir un environnement de travail sain et autonome, à soutenir la diversité et l'inclusion tout au long du cycle de vie des collaborateurs, à proposer des formations intégrées à la fois sur les besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation, à offrir des opportunités de stages au sein des différents bureaux et équipes, ainsi qu'à recueillir des retours bidirectionnels afin d'alimenter un processus d'amélioration continue.

Conformément à ses engagements ESG, Sofina a poursuivi tout au long de l'année 2025 le déploiement d'initiatives visant à favoriser le bien-être des collaborateurs, à renforcer l'impact social et à consolider la responsabilité environnementale. Ces initiatives visent à reconnaître les collaborateurs comme des parties prenantes clés du parcours de développement durable de Sofina.

Par ailleurs, dans le cadre de son engagement ESG plus large, Sofina collecte certaines informations relatives au personnel auprès de certaines sociétés du portefeuille. En 2025, des données ont été recueillies auprès de sociétés clés du portefeuille concernant leurs indicateurs relatifs au à leur propre personnel, notamment en matière de diversité au niveau du leadership, d'engagement et de satisfaction des collaborateurs, de formation, de santé et de sécurité, ainsi que d'indicateurs connexes. Le périmètre des sociétés du portefeuille sollicitées ainsi que le niveau de détail des données collectées sont susceptibles d'évoluer au fil du temps. Ces informations font l'objet d'un reporting

distinct et ne sont pas incluses dans les indicateurs relatifs au personnel propre de Sofina. Des informations complémentaires figurent dans la section « Indicateurs du portefeuille » du présent Rapport annuel.

3.1 Recrutement

Sofina recrute des profils partageant une approche fondée sur un « growth mindset ».

Dans le cadre des processus de sélection et de recrutement, Sofina a mis en place un panel de sélection incluant les ressources humaines, afin de garantir la diversité des points de vue et l'alignement avec les autres objectifs relatifs aux collaborateurs tout au long du processus de recrutement. Ces pratiques s'appuient sur des lignes directrices en matière de recrutement, de sélection et de promotion, elles-mêmes fondées sur les cinq valeurs de Sofina : Chercher la croissance, Travailler ensemble pour réussir, Prendre l'initiative, Viser au-delà de l'excellence et Trouver l'équilibre.

3.2 Engagement des collaborateurs

La formation et la collecte de retours des collaborateurs contribuent à faire de Sofina un environnement de travail attractif et à renforcer sa culture d'entreprise. Sofina considère que le feedback doit être bidirectionnel et s'efforce d'intégrer les retours constructifs dans ses activités et ses modes de fonctionnement. À cette fin, Sofina met en œuvre les actions suivantes en matière d'engagement des collaborateurs :

- des échanges réguliers sont organisés avec les collaborateurs afin de comprendre leurs besoins en matière de développement, leurs aspirations professionnelles et de leur fournir un retour constructif allant au-delà des seules évaluations annuelles de performance ;
- des enquêtes périodiques d'engagement des collaborateurs sont menées afin de recueillir les retours de l'ensemble de l'organisation ;
- afin de renforcer le sentiment d'appartenance, des « virtual village meetings » sont organisées pour partager des informations et des perspectives sur la Société et recueillir les retours des collaborateurs ;
- en 2025, Sofina a organisé son événement périodique « Sofina getaway », réunissant l'ensemble des collaborateurs de ses différents bureaux lors d'un rassemblement en présentiel. Cet événement a constitué

une opportunité privilégiée de favoriser les échanges directs, de renforcer les relations interpersonnelles et de mieux se connaître. Des revues stratégiques et d'investissement ainsi que des sessions de formation ont également été organisées à cette occasion afin de recueillir des retours bidirectionnels sur la mission et la stratégie de la Société.

3.3 Diversité et inclusion

La diversité, l'équité et l'inclusion constituent des éléments essentiels du cadre organisationnel de Sofina, dénommé « One Team », et se reflètent dans l'approche de la Société en matière de gestion de son personnel propre. À l'issue de l'analyse de double matérialité, la diversité a été identifiée comme un sous-thème matériel, présentant un impact positif élevé et des risques moyens à court et moyen terme. Dans ce contexte, Sofina apprécie la diversité de manière large, incluant notamment le genre, la nationalité, l'âge, l'origine socio-économique, le parcours éducatif et culturel, ainsi que l'expérience professionnelle.

Au cours des dernières années, Sofina a progressivement intégré les considérations liées à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) tout au long du cycle de vie des collaborateurs, avec une attention particulière portée au recrutement, à l'intégration, à la gestion de la performance et au développement de carrière. Les actions menées ont notamment consisté à élargir la diversité du vivier de talents, à diversifier les points de vue impliqués dans les processus de sélection et de recrutement, à revoir les pratiques d'évaluation et à intégrer les principes DEI dans les processus d'intégration et d'évaluation de la performance. Des initiatives de sensibilisation, telles que des ateliers sur la culture inclusive et les biais inconscients, ont également été organisées.

L'égalité femmes-hommes et l'égalité de rémunération ont été identifiées, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme des domaines présentant des impacts négatifs moyens et des risques faibles à court et moyen terme en cas de gestion insuffisante. En réponse, Sofina a pris des mesures visant à améliorer l'équilibre entre les genres aux niveaux du management et de la direction. La Société a entamé en 2024 l'analyse de son écart de rémunération non ajusté entre les genres et prévoit de poursuivre cette analyse en 2026.

Le gouvernement des sujets DEI est soutenu par un groupe de travail dédié à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, créé

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

**PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE**

**PARTIE II:
DÉCLARATIONS**

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index et contenu

**États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes**

**PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT**

Télécharger PDF imprimable

en 2020, qui contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de certaines initiatives DEI dans l'ensemble des bureaux de Sofina, en cohérence avec les valeurs et la stratégie de la Société. Les principes DEI sont également reflétés dans le Code de conduite de Sofina, qui promeut un environnement de travail inclusif et exempt de toute discrimination, et s'applique à l'ensemble de l'organisation.

- Les actions concrètes mises en œuvre par Sofina pour soutenir la diversité et l'inclusion comprennent notamment :
- le respect, voire le dépassement, de l'exigence de diversité de genre d'au moins un tiers au sein du Conseil d'Administration, telle que prévue à l'article 788 du Code belge des sociétés et des associations, tout en promouvant la diversité aux niveaux du management et de la direction ;
 - le renforcement de la diversité de genre au niveau du Leadership Council ;
 - le soutien à la diversité des âges et au renouvellement des instances dirigeantes grâce à l'introduction des plans d'équipes sur actions « Switch », facilitant la rotation des membres du Leadership Council ;
 - l'implication conjointe des ressources humaines et de gestionnaires afin de promouvoir la diversité des perspectives dans les décisions d'embauche ;
 - le renforcement de la diversité de genre au sein des organes décisionnels, notamment via les Investment, Portfolio et Operations Tables ;
 - la mise en œuvre de pratiques de rétention, de recrutement et de promotion visant à améliorer progressivement la diversité, y compris la diversité de genre, au sein de l'organisation ;

- la participation à des initiatives externes, telles que *Women20*, visant à soutenir la représentation des femmes dans les métiers de l'investissement en Europe
- Par ailleurs, Sofina s'attache à promouvoir l'équité tout au long du cycle de vie des collaborateurs en favorisant un traitement équitable, un accès égal aux opportunités et aux perspectives d'évolution pour l'ensemble des collaborateurs. À titre d'exemple, des dispositifs permettant aux deux parents de bénéficier d'un congé de maternité et de paternité sans conséquence financière négative, indépendamment du genre, ont été mis en place.

3.4 Formation et développement des compétences

La formation et le développement des compétences ont été identifiés, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme un sous-thème matériel, présentant un impact positif moyen et des risques moyens à court et moyen termes. Dans un environnement économique, réglementaire et technologique en constante évolution, Sofina considère le développement continu des compétences et des capacités de ses collaborateurs comme essentiel à la mise en œuvre efficace de ses activités et à la pérennité de l'organisation. La formation et le développement constituent un pilier central de l'approche de Sofina en matière de gestion des talents et reposent sur une combinaison d'opportunités d'apprentissage collectives et individuelles. Sofina offre à ses collaborateurs un accès à des programmes de formation

structurés et à des plateformes d'apprentissage externes, notamment LinkedIn Learning, CoachHub, des programmes de grandes écoles et la Sofina Academy. Les thématiques de formation couvrent notamment les sujets de gouvernance et de conformité (tels que la cybersécurité, la lutte contre la corruption et la fraude), les compétences professionnelles et interpersonnelles (dont la négociation et le leadership), les formations linguistiques, ainsi que des thématiques émergentes en lien avec les activités de Sofina, telles que les enjeux ESG et climatiques.

En complément des programmes de formation formels, Sofina accorde une importance particulière au dialogue continu et au feedback afin de soutenir le développement des collaborateurs. Des échanges réguliers entre collaborateurs et managés sont organisés afin d'aborder les besoins de développement, les aspirations professionnelles et la performance, en complément des processus formels d'évaluation. Des enquêtes ponctuelles d'engagement des collaborateurs sont également utilisées pour recueillir des retours sur les sujets de formation, de développement et d'engagement plus larges, dans une logique d'amélioration continue.

La formation et l'engagement sont également soutenus par des initiatives collectives visant à favoriser le partage de connaissances et la collaboration au sein de l'organisation. Celles-ci incluent des réunions virtuelles interunitaires réunissant des collaborateurs de différents bureaux afin de partager des informations et d'échanger des retours, ainsi que des événements en présentiel organisés périodiquement. En 2020, Sofina a notamment organisé un



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION

SOFINA

Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

événement « offsite » à l'échelle du groupe, combinant des sessions de formation, des discussions stratégiques et des ateliers collaboratifs, offrant une opportunité d'interaction interéquipes et d'apprentissage partagé.

Sofina associe également ses efforts en matière de formation et de développement à ses initiatives plus larges relatives au personnel. Des indicateurs liés à la formation sont intégrés dans le cadre annuel des objectifs collectifs applicables aux collaborateurs, soulignant l'importance accordée à l'apprentissage continu et au développement des compétences au sein de l'organisation.

Dans la mise en œuvre de ces actions, Sofina tient compte à la fois des besoins organisationnels, tels que l'adaptation à des évolutions réglementaires, technologiques et de marché, et des besoins individuels de développement des collaborateurs aux différentes étapes de leur carrière. Les pratiques en matière de formation et de développement font l'objet de revues périodiques afin d'en évaluer l'efficacité et d'identifier des axes d'amélioration.

Au fil du suivi de la formation et du développement des compétences, des informations relatives au personnel sont collectées et communiquées sur une base annuelle, sur un périmètre consolidé couvrant les opérations directes et les collaborateurs de Sofina. La période de reporting s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre. En 2025, les données sociales relatives à la formation et au développement ont été collectées sur l'ensemble des sites d'exploitation de Sofina, à Bruxelles, Luxembourg, Singapour et au Royaume-Uni.

3.5 Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et bien-être des collaborateurs

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a été identifié, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme un enjeu matériel, présentant un impact négatif potentiel moyen et des risques faibles à court et moyen terme. Sofina considère qu'une attention insuffisante portée à cet enjeu pourrait entraîner une augmentation du taux de rotation du personnel, une perte de compétences clés et, indirectement, des effets défavorables sur la continuité des activités.

Sofina a dès lors mis en œuvre des mesures visant à soutenir la capacité des collaborateurs à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles et à préserver leur bien-être

physique et mental. Ces mesures s'appuient sur le Code de conduite, le règlement de travail et la politique de congés de Sofina, qui définissent des principes directeurs applicables à l'ensemble de l'organisation. Dans ce contexte, Sofina procède à un étalonnage des droits aux congés annuels dans l'ensemble des pays où elle opère, incluant les jours fériés, l'égout et les congés supplémentaires, afin d'assurer une adéquation avec les pratiques de marché locales.

Des modalités de travail flexibles sont proposées dans l'ensemble des implantations, incluant la possibilité de télétravailler jusqu'à deux jours par semaine, permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur temps de trajet et leurs responsabilités personnelles. Les dispositifs de congé féminin et parental sont encouragés indépendamment du genre, et Sofina veille à ce que la prise d'un congé de maternité ou de paternité n'entraîne pas de conséquences financières défavorables pour les collaborateurs.

3.6 Renforcer un environnement de travail cohésif

Sofina considère qu'un environnement de travail cohésif constitue un facteur clé d'engagement, de collaboration et de fidélisation des collaborateurs. Afin de renforcer la cohésion entre les équipes et les zones géographiques, Sofina a mis en place un ensemble d'initiatives visant à développer les relations interpersonnelles et à encourager la participation collective.

Les actions concrètes mises en œuvre comprennent notamment :

- l'encouragement des collaborateurs à prendre l'intégralité de leurs congés annuels afin de réduire le risque d'épuisement professionnel ;
- le soutien à la mobilité interne entre les différents bureaux de Sofina, en tenant compte des situations personnelles et familiales des collaborateurs ;
- la proposition d'opportunités de mobilité internationale, incluant la participation à des programmes internationaux ou des détachements vers d'autres bureaux de Sofina ou, le cas échéant, vers des sociétés du portefeuille ou des General Partners ;
- l'organisation de journées de bénévolat pour les collaborateurs. Les organisations soutenus trouvent dans des domaines variés, tels que les enjeux sociaux, l'inclusion sociale, la protection de l'environnement, la santé mentale ou la protection animale ;



AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Performance

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

- l'encouragement d'initiatives portées par les collaborateurs en matière de cohésion d'équipe et de bien-être;
- l'organisation d'activités et d'événements collectifs dans l'ensemble des bureaux, incluant des activités sportives et des événements « One team », visant à renforcer la collaboration, l'ouverture culturelle et la cohésion des équipes.

3.7 Promouvoir un environnement de travail de haute qualité

Les activités de Sofina étant principalement de nature tertiaire, les risques en matière de santé et de sécurité au travail sont relativement limités, avec une exposition plus marquée aux enjeux ergonomiques. Dans ce contexte, Sofina met l'accent sur la mise à disposition d'un environnement de travail sûr, confortable et efficace.

Les actions mises en œuvre afin de promouvoir un environnement de travail de haute qualité incluent notamment :

- la promotion de l'érgonomie sur le lieu de travail, au moyen de sièges adaptés, de bureaux réglables, d'un éclairage adéquat et d'équipements informatiques appropriés;
- la rénovation des espaces de bureaux, notamment à Bruxelles et à Singapour, afin d'améliorer le confort et de moderniser les conditions de travail ;

- la mise en œuvre d'initiatives visant à réduire la consommation d'énergie dans l'ensemble des bureaux, contribuant à des opérations plus durables.

Par ailleurs, Sofina intègre des considérations sociales dans certaines décisions opérationnelles et d'achat. À titre d'exemple, des partenariats avec des entreprises sociales ont été soutenus à l'occasion de certains événements, reflétant l'approche plus large de Sofina en matière d'achats responsables.

3.8 Soutenir la résilience et la santé

Le soutien à la résilience physique et mentale des collaborateurs constitue un élément central de l'approche de Sofina en matière de bien-être. Sofina met à disposition un ensemble de mécanismes de soutien liés à la santé, visant à répondre tant aux besoins préventifs que réactifs.

Les principales mesures comprennent notamment :

- la mise à disposition, dans l'ensemble des pays, d'un programme d'assistance aux employés offrant un accompagnement personnalisé et des services de conseil à court terme aux collaborateurs et aux membres de leur foyer ;
- une couverture de soins de santé complète dans toutes les localités, incluant les soins ambulatoires et hospitaliers, les prestations de maternité et les assurances invalidité, assurant une protection financière en cas de maladie ou d'incapacité de longue durée ;

- des initiatives de sensibilisation portant sur des thématiques liées à la santé.

4. Objectifs collectifs

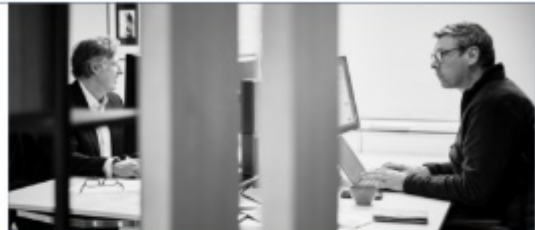
Lorsque cela est pertinent, Sofina définit des objectifs collectifs annuels relatifs aux initiatives en matière de personnel, pouvant inclure des objectifs liés à la réduction de l'empreinte carbone du groupe Sofina, à la formation professionnelle, au bien-être des collaborateurs et aux activités de bénévolat. Ces objectifs sont définis au niveau du groupe et peuvent varier d'une année à l'autre.

L'atteinte des objectifs collectifs définis peut être associée à un mécanisme de bonus collectif, conformément aux cadres juridiques applicables et aux politiques internes. Les objectifs collectifs applicables à l'exercice 2025 dans l'ensemble des quatre bureaux étaient les suivants :

- développement professionnel, soutenu par des programmes de formation et d'apprentissage proposés par Sofina : 2.000 heures ;
- activités sportives en soutien au bien-être : 6.000 heures ;
- soutien aux communautés locales au moyen d'actions de bénévolat avec Sofina : 850 heures.



SOFINA



98

RAPPORT ANNUEL 2025

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index du contenu

États financiers Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

5. Principaux indicateurs relatifs au personnel propre de Sofina

5.1 Effectifs de Sofina

EN NOMBRE DE PERSONNES, CEO INCLUS	31/12/2023	31/12/2024
Nombre de collaborateurs	83	81
Nombre de collaborateurs en Belgique	47	46
Nombre de collaborateurs au Luxembourg ¹	11	9
Nombre de collaborateurs à Singapour	9	9
Nombre de collaborateurs au Royaume-Uni	1	1
Nombre de collaborateurs permanents	83	81
Nombre de collaborateurs temporaires	0	0
Nombre de collaborateurs à temps partiel	2	3
*Taux de rotation du personnel (hors départs à la retraite)	19%	13%

5.2 Formation et développement des compétences

EN NOMBRE DE PERSONNES, CEO INCLUS	31/12/2023	31/12/2024
Nombre d'heures de formation	2.024	2.066
Nombre de programmes de stages	9	13
Nombre de programmes internationaux	3	2

5.3 Diversité des nationalités

L'engagement de Sofina en faveur de la diversité se reflète dans la composition de ses effectifs et de ses instances de direction, avec des collaborateurs issus de 19 nationalités différentes répartis sur quatre bureaux. Cette diversité se retrouve à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein du Conseil d'administration, qui compte huit nationalités différentes.

5.4 Diversité de genre

EN NOMBRE DE PERSONNES, CEO INCLUS	31/12/2023	31/12/2024
% de femmes / d'hommes au sein du Leadership Council ¹	33% / 67%	20% / 80%
% de femmes / d'hommes au sein du Management group ²	37% / 63%	35% / 65%
% de femmes / d'hommes parmi les collaborateurs	48% / 52%	44% / 56%

¹ À la suite de la dissolution du Comité exécutif, le Leadership Council a été mis en place en janvier 2024.
² Le Management group comprend le CEO, les Managing Directors, les Principals, les Heads of et les Managers.

Comme indiqué plus en détail à la section 6.4 de la déclaration de gouvernance d'entreprise, la composition du Conseil d'administration de Sofina dépasse l'exigence minimale d'un tiers de diversité de genre prévue par le Code belge des sociétés et des associations.

5.5 Diversité des âges

EN NOMBRE DE PERSONNES, CEO INCLUS	31/12/2023	31/12/2024
Au niveau du Leadership Council¹		
Pourcentage de collaborateurs de moins de 30 ans	0%	0%
Pourcentage de collaborateurs âgés de 30 à 50 ans	50%	50%
Pourcentage de collaborateurs de plus de 50 ans	50%	50%
Au niveau du Management group²		
Pourcentage de collaborateurs de moins de 30 ans	0%	5%
Pourcentage de collaborateurs âgés de 30 à 50 ans	8%	6%
Pourcentage de collaborateurs de plus de 50 ans	92%	89%
Au niveau du groupe Sofina		
Pourcentage de collaborateurs de moins de 30 ans	9%	20%
Pourcentage de collaborateurs âgés de 30 à 50 ans	67%	57%
Pourcentage de collaborateurs de plus de 50 ans	20%	23%

¹ À la suite de la dissolution du Comité exécutif, le Leadership Council a été mis en place en janvier 2024.
² Le Management group comprend le CEO, les Managing Directors, les Principals, les Heads of et les Managers.

5.6 Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et bien-être des collaborateurs

EN NOMBRE DE PERSONNES, CEO INCLUS	31/12/2023	31/12/2024
Pourcentage de collaborateurs ayant recours au télétravail structuré ¹	93%	93%
Pourcentage de collaborateurs ayant pris un congé lié à la vie familiale	12%	11%

Des exemples d'actions mises en œuvre afin de favoriser un environnement de travail cohésif et de soutenir la résilience et la santé des collaborateurs, telles que des initiatives de bénévolat et de sensibilisation, sont présentées dans la section « Notre équipe au sein des communautés » du présent Rapport annuel.

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index du contenu

États financiers Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Conduite des affaires

CHEZ SOFINA, NOUS NOUS ENGAGEONS À APPLIQUER LES STANDARDS LES PLUS ÉLEVÉS EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES, DE GOUVERNANCE, DE CONFORMITÉ, D'ÉTHIQUE ET D'INTÉGRITÉ. COMME INDIQUÉ DANS NOTRE CODE DE CONDUITE, CES PRINCIPES GUIDENT NOTRE MANIÈRE DE FONCTIONNER ET GARANTISSENT QUE NOS ACTIVITÉS SONT CONDUITES DE MANIÈRE RESPONSABLE, ÉTHIQUE ET TRANSPARENTE, CONFORMÈMENT AUX LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES, EN INTÉGRANT DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE SOLIDES ET EN PROMOUVANT UNE CULTURE D'ÉTHIQUE ET DE RESPONSABILITÉ À TRAVERS NOTRE ORGANISATION. NOUS RENFORÇONS LA CONFIANCE DE NOS PARTIES PRENANTES ET PRÉSERVONS NOTRE DURABILITÉ À LONG TERME. CET ENGAGEMENT S'ÉTEND ÉGALEMENT À NOS SOCIÉTÉS DU PORTEFEUILLE, CONTRIBUANT À LA PROTECTION ET À LA VALORISATION DE LEUR RÉPUTATION, CE QUI RENFORCE LA POSITION DE SOFINA EN TANT QUE PARTENAIRE ATTRACTIF ET DE CONFIANCE POUR LES INVESTISSEURS ET LES MEILLEURS TALENTS.

I. Culture d'entreprise et politiques de conduite des affaires

Nos activités sont menées dans le respect de nos valeurs fondamentales et en conformité avec les règles éthiques, les lois et les règlements en vigueur. Nous avons également formalisé nos politiques de conduite dans plusieurs

documents décrivant notre gouvernance, nos valeurs et nos règles de conduite.

En 2024, Sofina a entrepris une revue approfondie de ses valeurs, sa mission, ses objectifs à long terme et sa vision. Une enquête a été menée auprès de nos collaborateurs et une série d'ateliers ont été consacrés à nos valeurs et modes de fonctionnement. À l'issue de cet exercice, Sofina a formalisé un ensemble de valeurs fondamentales et de principes directeurs, présentés dans la section « À propos de Sofina » dans la Partie I. Ces valeurs fondamentales définissent notre manière d'agir, de prendre des décisions et de collaborer pour mettre en œuvre notre stratégie et accomplir notre mission. Elles ont été communiquées à l'ensemble de l'organisation et sont progressivement intégrées dans les processus RH clés, notamment les descriptions de fonctions et les évaluations annuelles de performance. L'objectif est de garantir que tous les employés, nouveaux et actuels, partagent une compréhension claire de ce que représente Sofina et de sa manière d'opérer.

Notre Charte de Gouvernance d'Entreprise définit notre structure de gouvernance et le rôle de nos organes de gouvernance. Elle démontre que des contrôles et des équilibres sont mis en place. Le Code de Conduite, mieux décrit ci-dessous, définit les normes de conduite applicables à nos employés et aux membres du Conseil d'Administration.

Nous intégrons des standards élevés en matière de conduite des affaires dans notre culture d'entreprise et dans nos opérations quotidiennes grâce à un ensemble de mesures concrètes, parmi lesquelles :

- un leadership qui donne l'exemple en promouvant activement la conformité et l'éthique ;
- la réalisation de revues anti blanchiment d'argent (« AML ») dans le cadre de nos activités d'investissement ;
- des formations obligatoires sur la conformité pour tous les nouveaux collaborateurs ;
- une formation annuelle AML pour les administrateurs et le management de nos filiales luxembourgeoises ;
- la présence d'une équipe conformité et d'une équipe juridique pour nos trois bureaux principaux ;

- la mise à disposition d'un canal de dénonciation pour signaler des irrégularités ;
- des modules de formation en ligne obligatoires sur la cybersécurité et la protection des données ; et
- l'accès aux politiques de conformité et aux supports de formation via notre intranet.

En outre, tous nos collaborateurs, y compris le CEO, suivent une formation annuelle obligatoire d'une heure sur la conformité couvrant des sujets tels que l'éthique professionnelle, la lutte contre la corruption, l'AML, la confidentialité, les conflits d'intérêt, les abus de marché, la protection des données, la dénonciation des irrégularités et la sensibilisation à la conformité. Le caractère obligatoire de cette formation pour tous les employés garantit une couverture à 100% des fonctions à risque. Des formations thématiques supplémentaires sont également proposées aux collaborateurs, aux membres du Conseil d'Administration ainsi qu'aux administrateurs des filiales de la Société. La cybersécurité constitue également une priorité stratégique, et Sofina investit en continu dans la prévention, les audits ainsi que la formation et la sensibilisation des collaborateurs afin de protéger les informations sensibles.

Nous mesurons le niveau de compréhension de nos collaborateurs quant à nos règles de conduite au moyen d'un questionnaire que chacun doit remplir à l'issue de la formation annuelle obligatoire sur la conformité.

	2023	2024
Taux de participation à la formation annuelle sur la conformité	100%	100%
% de nouveaux investissements soumis à la revue AML	100%	100%

1.1 Code de Conduite

Nous avons adopté un **Code de Conduite** qui a pour fondement nos valeurs fondamentales. Ce document reflète les valeurs fondamentales de la Société et définit la manière dont nos Administrateurs et employés doivent se comporter dans l'exercice de leurs fonctions chez Sofina. Il est présenté

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Rapport de Gestion

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclarations de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index et contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

aux employés au cours de leur processus d'intégration ainsi que lors de la formation annuelle sur la conformité. Le Compliance Officer prend toutes les mesures nécessaires destinées à garantir le respect du Code de Conduite.

Comme indiqué dans notre Code de Conduite, nous adhérons aux conventions internationales sur les droits humains et du travail. Par conséquent, l'ensemble des relations de travail au sein du groupe Sofina est régi par les lois et les conventions collectives de travail en vigueur qui intègrent ces principes.

Le Code de Conduite exige notamment que tous des membres du Conseil d'Administration ainsi que les employés évitent les conflits d'intérêt, favorisent la diversité, protègent les informations confidentielles, concluent leurs transactions, relations d'affaires et accords dans des conditions de marché, respectent les principes éthiques et préviennent toute forme de discrimination, de comportement illicite, de malversation ou de corruption.

Le Code de Conduite figure à l'annexe 7 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise.

	2023	2024
Nombre de notifications reçues dans le cadre de la politique de conflits d'intérêts	13	11
Nombre de notifications reçues dans le cadre de la politique de prévention de la corruption	0	0

En 2025, Sofina n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour violation des lois anti-corruption, et aucune infraction aux procédures et normes en la matière n'a été détectée.

1.2 Dealing Code

Notre Dealing Code a pour objectif de prévenir les délits d'intérieur, la divulgation illicite d'informations privilégiées et les manipulations de marché, tant au niveau de Sofina qu'au niveau des sociétés cotées cibles ou faisant partie de notre portefeuille. Il est inclus dans notre Charte de Gouvernance d'Entreprise à l'annexe 8.

1.3. Politique et Charte relatives à la vie privée

Nous avons mis en place une Politique et une Charte relatives à la vie privée afin de nous conformer aux lois sur la protection des données. Notre Politique relative à la vie privée est disponible sur notre site internet. Elle informe les sujets concernés de la manière dont Sofina collecte, traite et utilise leurs données à caractère personnel ainsi que sur leurs droits à cet égard. La Charte relative à la vie privée est un document interne qui transmet à nos collaborateurs des mesures pratiques et instructions concernant la collecte et l'utilisation de données à caractère personnel. Un audit interne a été lancé en 2024 sur nos politiques de protection des données et a été finalisé en 2025.

	2023	2024
Nombre d'incidents de fuite de données personnelles	2	1

En 2025, deux incidents de fuite de données personnelles ont été notifiés à la Compliance Officer. Nous avons estimé la gravité de ces incidents comme étant de niveau faible. Par conséquent, ces fuites n'ont pas dû être notifiées à l'Autorité de Protection des Données ou aux sujets concernés. Ces violations ont été enregistrées dans notre registre des incidents relatifs aux données personnelles.

1.4 Politique de dénonciation des irrégularités

Nous avons adopté une politique de dénonciation des irrégularités (« whistleblowing ») et mis en place des canaux de signalement internes. Ces canaux permettent à tous nos employés de signaler, de manière confidentielle et en cachant de leur ligne hiérarchique habituelle, toute violation de notre Code de Conduite, y compris les dispositions sur la prévention des risques de malversation et de corruption, ainsi que les violations des politiques internes de Sofina et des lois ou règlements applicables. La Compliance Officer procède à une évaluation préliminaire de chaque violation signalée, et si celle-ci s'avère crédible, elle est transmise

à un comité en charge des lanceurs d'alerte. Ce comité, composé de la Compliance Officer, du General Counsel et du CEO, examine les rapports et prend les décisions finales. À ce stade, aucun canal de signalement formel n'a encore été mis à la disposition des parties prenantes externes. Les employés signalant des irrégularités par le biais des canaux de signalement internes sont protégés contre toute forme de représailles : (i) les signalements peuvent être effectués de manière anonyme ; (ii) toute information reste confidentielle et l'identité du déclarant ainsi que les informations pouvant la révéler ne sont partagées qu'avec la Compliance Officer et le comité en charge des lanceurs d'alerte ; et (iii) aucun collaborateur ne peut être sanctionné ou faire l'objet de discrimination ou d'une quelconque forme de représailles pour avoir effectué un signalement de manière déontologiquement et de bonne foi.

	2023	2024
Nombre de rapports reçus par le biais des canaux de dénonciation interne	0	0

2. Gouvernance fiscale

L'approche de Sofina en matière de fiscalité repose sur un engagement en faveur de la conformité, de la transparence et de l'alignement avec nos valeurs et notre stratégie d'entreprise. Nous respectons l'esprit des législations, réglementations et bonnes pratiques fiscales applicables dans les juridictions où nous opérons, tout en maintenant un profil de risque fiscal prudent afin de préserver notre réputation. Notre cadre de gouvernance robuste garantit une prise de décision fiscale responsable, une gestion proactive des risques fiscaux et l'intégration des considérations fiscales dans notre stratégie d'entreprise. Dans le cadre de notre engagement en matière de responsabilité sociale et de transparence, nous veillons à ce que nos contributions fiscales soient clairement présentées, démontrant leur rôle dans le soutien aux économies locales. Ces principes guident l'ensemble des entités du groupe Sofina et influencent des décisions clés, qui s'appuient sur la structuration des investissements ou de la rémunération des

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index du contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

employés, tout en réaffirmant notre engagement à long terme en faveur de pratiques commerciales éthiques et responsables. Ces principes ont été examinés et approuvés par le Comité d'Audit.

3. Cybersécurité

Dans un environnement de plus en plus numérique et axé sur les données, la cybersécurité demeure une priorité stratégique pour Sofina. Nous nous engageons à protéger l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité de nos informations, dont les données personnelles des sociétés de notre portefeuille, de nos employés et autres parties prenantes, ainsi que les données sur lesquelles repose notre utilisation de l'intelligence artificielle (« IA »).

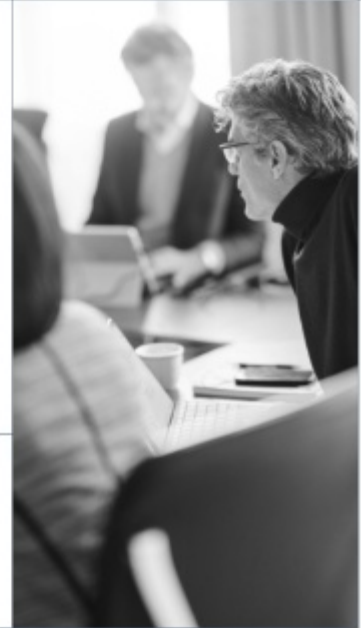
Nous disposons d'un cadre en matière de cybersécurité qui répond aux standards internationaux et aux meilleures pratiques du secteur. Nous avons mis en place des contrôles techniques et organisationnels multicouches afin de nous protéger contre les accès non autorisés, les fuites de données et autres cybermenaces, y compris celles amplifiées par une utilisation abusive de l'IA. Nous déployons progressivement des solutions de sécurité avancées,

telles que la détection et la surveillance assistées par l'IA, afin d'améliorer notre capacité à identifier, prévenir et traiter rapidement les incidents potentiels.

Nous procédons régulièrement à des audits de sécurité, des tests d'intrusion et des évaluations de vulnérabilité afin d'identifier, hiérarchiser et remédier aux risques. Nos collaborateurs suivent des formations régulières sur la cybersécurité et la protection de données, incluant une sensibilisation à l'utilisation sécurisée et responsable des outils d'IA, afin de rester vigilants et capables de reconnaître et prévenir les menaces émergentes.

Nous reconnaissons que la cybersécurité est un processus d'amélioration continue plutôt qu'un exercice ponctuel. Nous continuons donc d'investir dans nos compétences, nos technologies et notre cadre de gouvernance afin de maintenir un niveau élevé de protection de nos informations.

En dépit de ces efforts, aucune mesure de sécurité n'est totalement infallible. Nous encourageons toutes nos parties prenantes à rester alertes à leurs propres pratiques de sécurité pour protéger leurs informations personnelles.



**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS
ET DES ASSOCIATIONS**

RAPPORT DE GESTION



Finances & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Aperçu
Gouvernance
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index du contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

Index du contenu

Bien que Sofina ne soit actuellement pas soumise à une obligation de reporting au titre de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), et par souci de clarté et de transparence, le tableau ci-dessous indique où des informations de nature comparable à certaines publications prévues par les ESRs peuvent être trouvées dans le présent secteur. Cette correspondance est fournie à titre volontaire et indicatif uniquement et ne doit pas être interprétée comme une déclaration de conformité avec, ni comme un reporting effectué au titre de la CSRD ou des ESRs.

INDEX ESRs	SUJET	LIEN DE PUBLICATION	SECTION DE LA DÉCLARATION DE DURABILITÉ	NORMES RÉFÉRENCIÉES
ESRS 2 – Informations générales				
GF-1	Gouvernance	Site générale de préparation de la déclaration de durabilité	Aperçu, sec. 1	
GF-2	Gouvernance	Publications relatives à des préoccupations spécifiques	Aperçu, sec. 2	ISSB/TCFD, IFRS S1
GOV-1	Gouvernance	Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance	Gouvernance, sec. 1	ISSB/TCFD, IFRS S1, CSRD, L3ME S1-10
GOV-2	Gouvernance	Diligence raisonnable	Gouvernance, sec. 3	
GOV-3,29	Gouvernance	Existence de mécanismes d'incitation et de politiques de rémunération liés aux enjeux de durabilité pour les membres des organes d'administration, de gestion et de surveillance	Gouvernance, sec. 2	
SBM-1	Stratégie	Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	Stratégie, sec. 1	ISSB/TCFD
SBM-2	Financier	Intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les activités de banque d'investissement et de courtage	Stratégie, sec. 2	
SBM-3	Stratégie	Impacts et risques matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires	Analyse de double matérialité (Partie I)	IFRS S1, ISSB/TCFD
IRO-1	Stratégie	Processus d'identification et d'évaluation des impacts et risques matériels	Analyse de double matérialité (Partie I)	
IRO-2	Stratégie	Exigences de publication prévues par les ESRs L3ME couvertes par la déclaration de durabilité de l'entreprise	Aperçu, sec. 1 - Index du contenu	
IRO-3	Stratégie	Politiques, actions et objectifs	Informations environnementales et sociales, sec. 2 à 4	
IRO-4	Stratégie	Objectifs relatifs aux enjeux de durabilité	Informations environnementales et sociales, sec. 2 à 4	
ESRS 31 – Changement climatique				
E1	Environnement	Changement climatique	Informations environnementales, sec. 1	ISSB/TCFD
E1-1	Environnement	Énergie	Informations environnementales, sec. 5.1	ISSB/TCFD
E1-2	Environnement	GES	Informations environnementales, sec. 5.2	ISSB/TCFD
E1-3	Environnement	Absorptions de GES et crédits carbone	Informations environnementales, sec. 6	ISSB/TCFD

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

RAPPORT DE GESTION

SOFINA

Finance & Patrimoine

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Déclaration de durabilité

Agenda
Boursois
Stratégie
Informations environnementales
Informations sociales
Conduite des affaires
Index de contenu

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT



Télécharger PDF imprimable

INDEX ESRG	SUJET	EXIGENCE DE PUBLICATION	SECTION DE LA DÉCLARATION DE DURABILITÉ	NORMES RÉFÉRENCIÉES
ESRS S1 - Personnel propre				
S1-1	Social	Caractéristiques des employés de l'entreprise	Informations sociales, sec. 5	SASB FN-B-330a1
S1-2	Social	Caractéristiques des travailleurs non salariés au sein de l'effectif global de l'entreprise	Informations sociales, sec. 2	
S1-3	Social	Couverture par des conventions collectives	Informations sociales, sec. 2	
S1-4	Social	Rémunération adéquate	Rapport de rémunération (Partie II)	
S1-8	Social	Protection sociale	Rapport de rémunération (Partie II) et sec. 3.8	
S1-10	Social	Indicateurs de diversité	Informations sociales, sec. 2 à 5	CSRD ESRG GOV-1, SASB FN-B-330a1
S1-11	Social	Indicateurs relatifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Informations sociales, sec. 3 et 5.0	
ESRS G1 - Conduite des affaires				
G1-1	Conduite des affaires	Gestion des relations avec les fournisseurs	Conduite des affaires, sec. 1f	
G1-2	Conduite des affaires	Lutte contre la corruption et la corruption active	Conduite des affaires, sec. 1f	SASB FN-B-930a1, FN-B-930a2
Spécifique à l'édité				
N/A	Investissement responsable	Revenus provenant (i) des activités de souscription, (ii) de conseil et (iii) des opérations de situation intégrant des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), par secteur d'activité	Stratégie, sec. 5	FN-B-410a2
N/A	Investissement responsable	(i) Nombre et (ii) montant total des investissements et des prêts intégrant des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), par secteur d'activité	Stratégie, sec. 5	FN-B-410a3
N/A	Investissement responsable	Description de l'approche retenue pour l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les activités de banque d'investissement et de courtage	Stratégie, sec. 2 et 5	FN-B-510a1



SOFINA

104

RAPPORT ANNUEL 2023

RAPPORT DES COMMISSAIRES



EY Bedrijfsrevisoren
EY Réviseurs d'Entreprises
Kouterveldstraat 7B 001
B-1831 Diegem

Tel: +32 (0)2 774 91 11
ey.com

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Sofina SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Dans le cadre du contrôle légal des Comptes Annuels de la société Sofina SA ("la Société"), nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan au 31 décembre 2025, le compte de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ainsi que les annexes formant ensemble les "Comptes Annuels", et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'assemblée générale du 4 mai 2023, conformément à la proposition de l'organe d'administration émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale qui délibérera sur les Comptes Annuels au 31 décembre 2025. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Annuels durant 6 exercices consécutifs.

Rapport sur l'audit des Comptes Annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Annuels de Sofina SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2025, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à EUR 5.946.704.054 et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de EUR 101.278.371.

A notre avis, les Comptes Annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2025, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - ("ISA")) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les ISA approuvées par l'International Auditing and Assurance Standards Board ("IAASB") et applicables à la date de clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités

qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section "Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels" du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Annuels en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Annuels de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Annuels pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

RAPPORT DES COMMISSAIRES



Rapport du commissaire du 26 mars 2026 sur les Comptes Annuels de Sofina SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (suite)

Valorisation des participations non cotées

Description du point clé de l'audit

La Société détient des participations dans des sociétés non cotées (portefeuille dit "Sofina Direct") pour une valeur nette comptable de EUR 3.557.712.691 (toutes présentées en immobilisations financières, dont EUR 2.403.574.230 dans la rubrique "entreprises liées", EUR 1.021.275.844 dans la rubrique "entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation" et EUR 132.862.617 en "autres immobilisations financières") représentant 60 % du total des actifs.

Conformément aux articles 3:23 et 3:44 de l'Arrêté Royal du 29 avril 2019, les participations portées sous la rubrique "Immobilisations financières" font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable justifiées par la situation, la rentabilité ou les perspectives de la société dans laquelle la participation est détenue.

L'identification de moins-values ou de dépréciations durables par rapport à la valeur d'acquisition de ces immobilisations financières non cotées, pour lesquelles peu de données publiques observables sont disponibles, dépend d'estimations ou jugements significatifs de la part de l'organe de gestion, que ce soit au niveau de la méthode d'évaluation utilisée ou des paramètres sous-tendant celle-ci.

La société fait appel à un spécialiste indépendant de l'évaluation pour confirmer que les justes valeurs estimées en interne par la société sont appropriées et se situent dans leur propre fourchette d'évaluation.

Résumé des procédures d'audit mises en œuvre

Nous nous sommes assurés de la conformité des règles d'évaluation appliquées à ces participations non cotées avec les principes comptables généralement admis en Belgique.

Nous avons analysé le processus d'évaluation des immobilisations financières non cotées ainsi que les contrôles internes qui y sont liés, notamment le recours à un spécialiste indépendant pour confirmer les justes valeurs estimées en interne et

les contrôles de revue par la direction de ces justes valeurs. Nous avons vérifié la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles internes en:

- Évaluant l'indépendance, la compétence et les capacités du spécialiste de l'évaluation engagé par la direction;
- Examinant la qualité du rapport du spécialiste de l'évaluation engagé par la direction, préparé deux fois par an.

Pour toutes les participations non cotées, nous avons analysé tout changement dans la méthodologie d'évaluation appliquée par Sofina.

Nous avons testé, sur la base d'un échantillonnage, la valorisation par Sofina de ces participations en se concentrant sur le choix des méthodes utilisées ainsi que sur les hypothèses sous-jacentes. En particulier, pour chaque participation sélectionnée dans cet échantillon:

- Nous avons rapproché les données utilisées dans les modèles d'évaluation avec des sources externes pertinentes et disponibles. Ces données comprennent les multiples de transaction utilisés, les résultats publiés ou les informations provenant directement de la direction des sociétés dans lesquelles une participation est détenue;
- Nous avons remis en question les hypothèses clés affectant ces valorisations (multiples, indices de référence des pairs, taux d'actualisation...);
- Nous avons vérifié la fiabilité des comptes de gestion / business plan en examinant la revue rétrospective effectuée par Sofina, afin d'évaluer la qualité de la documentation reçue de l'entité détenue lors des exercices d'évaluation passés;
- Nous avons vérifié l'exactitude mathématique des modèles d'évaluation ;
- Nous avons développé notre propre estimation de la juste valeur en effectuant une analyse de sensibilité sur les estimations clés et en comparant nos résultats avec l'évaluation de Sofina;

RAPPORT DES COMMISSAIRES



Rapport du commissaire du 26 mars 2026 sur les
Comptes Annuels de Sofina SA pour l'exercice
clos le 31 décembre 2025 (suite)

- Nous avons veillé à ce que les pourcentages de détention soient correctement utilisés dans l'évaluation au moyen d'une confirmation directe. Lorsque ces confirmations n'ont pas été reçues, nous avons mis en œuvre des procédures alternatives, notamment l'utilisation de la dernière "table de capitalisation" disponible ainsi que des informations les plus récentes communiquées par la direction des sociétés dans lesquelles une participation est détenue.

Pour les participations non cotées en dehors de notre échantillonnage, nous avons effectué une revue analytique en comparant la variation de la juste valeur de l'année en cours avec la performance d'un indice boursier sectoriel pertinent. Les différences en dehors d'une fourchette raisonnable attendue ont été analysées et expliquées.

Nous avons obtenu et examiné le rapport d'analyse de fin d'exercice du spécialiste de l'évaluation engagé par la direction et vérifié que la juste valeur de Sofina se situait dans la fourchette jugée acceptable par le spécialiste.

Sur base de notre échantillonnage, lorsqu'elles étaient disponibles, nous avons comparé les évaluations avec des transactions récentes avec des parties non liées et évalué si ces transactions (y compris après la fin de l'exercice) entraîneraient une modification de la juste valeur.

Nous avons discuté avec la direction des événements subséquents susceptibles d'avoir une incidence significative sur les participations dans le portefeuille "Sofina Direct" et nous avons évalué si ces événements post-clôture nécessitaient un ajustement ou non.

Nous avons "évalué" le caractère durable des éventuelles pertes de valeur de ces participations par rapport à leur valeur nette comptable au 31 décembre 2025. Le cas échéant, nous avons vérifié que les réductions de valeur nécessaires et pertinentes avaient bien été comptabilisées au 31 décembre 2025 conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Responsabilités de l'organe d'administration dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi que du contrôle interne que l'organe d'administration estime nécessaire à l'établissement de Comptes Annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels, l'organe d'administration est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

RAPPORT DES COMMISSAIRES



Rapport du commissaire du 26 mars 2026 sur les Comptes Annuels de Sofina SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (suite)

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des Comptes Annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des Comptes Annuels ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes:

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société;
- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations fournies par l'organe d'administration les concernant;
- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis,

quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société à cesser son exploitation;

- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Annuels, et apprécier si ces Comptes Annuels reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe d'administration, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Annuels de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

RAPPORT DES COMMISSAIRES

Rapport du commissaire du 26 mars 2026 sur les
Comptes Annuels de Sofina SA pour l'exercice
clos le 31 décembre 2025 (suite)

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires**Responsabilités de l'organe
d'administration**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations et des statuts de la Société.

Responsabilités du Commissaire

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion, ainsi que le respect de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Annuels et ce rapport de gestion a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Annuels, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fautive ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1er, 8 du Code des sociétés et des associations, traite tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par le Code des sociétés et des associations, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans notre dossier de contrôle.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels visés à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Annuels.

Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas connaissance d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations qui devrait être mentionnée dans notre rapport.

RAPPORT DES COMMISSAIRES

Rapport du commissaire du 26 mars 2026 sur les
Comptes Annuels de Sofina SA pour l'exercice
clos le 31 décembre 2025 (suite)

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Bruxelles, le 26 mars 2026

EY Réviseurs d'Entreprises SRL
Commissaire
Représentée par

Sarah Dupuis
(Signature)

Digitally signed by Sarah Dupuis
(Signature)
DN: cn=Sarah Dupuis (Signature),
o=EY
Date: 2026.03.26 14:33:38 +01'00'

Sarah Dupuis*
Partner
* Agissant au nom d'une SRL

26CBO0044

Christophe
Boschmans
(Signature)

Digitally signed by Christophe
Boschmans (Signature)
DN: cn=Christophe Boschmans
(Signature), o=EY
Date: 2026.03.26 15:07:22 +01'00'

Christophe Boschmans*
Partner
* Agissant au nom d'une SRL

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

200

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL****Au cours de l'exercice****Nombre moyen de travailleurs**

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1001	47,0	26,9	20,1
Temps partiel	1002	1,3	0,8	0,5
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	48,2	27,7	20,5

Nombre d'heures effectivement prestées

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1011	74.244	44.832	29.412
Temps partiel	1012	1.725	1.338	387
Total	1013	75.969	46.170	29.799

Frais de personnel

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1021	28.507.927,67	19.171.933,64	9.335.994,03
Temps partiel	1022	84.875,13	25.841,00	59.034,13
Total	1023	28.592.802,80	19.197.774,64	9.395.028,16

Montant des avantages accordés en sus du salaire

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
	1033			

Au cours de l'exercice précédent

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	48,5	27,7	20,8
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	74.423	44.540	29.883
Frais de personnel	1023	25.721.912,53	16.641.356,77	9.080.555,76
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	47	3	49,6
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	45	1	45,7
Contrat à durée déterminée	111	2	2	3,9
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	27	2	28,9
de niveau primaire	1200			
de niveau secondaire	1201	4		4,0
de niveau supérieur non universitaire	1202	5		5,0
de niveau universitaire	1203	18	2	19,9
Femmes	121	20	1	20,7
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	1	1	1,7
de niveau supérieur non universitaire	1212	5		5,0
de niveau universitaire	1213	14		14,0
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	28		28,0
Employés	134	17	1	17,7
Ouvriers	132			
Autres	133	2	2	3,9

PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	0,1	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	266	
Frais pour la société	152	5.248,12	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE**ENTRÉES**

Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée

Contrat à durée déterminée

Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini

Contrat de remplacement

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	14	2	15,9
210	10		10,0
211	4	2	5,9
212			
213			

SORTIES

Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée

Contrat à durée déterminée

Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini

Contrat de remplacement

Par motif de fin de contrat

Pension

Chômage avec complément d'entreprise

Licenciement

Autre motif

Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	10	1	10,8
310	8	1	8,8
311	2		2,0
312			
313			
340	1	1	1,8
341			
342	1		1,0
343	8		8,0
350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE**Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur**

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Nombre de travailleurs concernés	5801	15	5811	15
Nombre d'heures de formation suivies	5802	973	5812	605
Coût net pour la société	5803	126.721,23	5813	83.969,99
dont coût brut directement lié aux formations	58031	105.710,23	58131	74.058,99
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	21.011,00	58132	9.911,00
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Nombre de travailleurs concernés	5821		5831	
Nombre d'heures de formation suivies	5822		5832	
Coût net pour la société	5823		5833	

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Nombre de travailleurs concernés	5841	3	5851	2
Nombre d'heures de formation suivies	5842	2.295	5852	1.368
Coût net pour la société	5843	32.057,00	5853	18.789,00

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise
Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération
Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Rapport de rémunération

CE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION EST PRÉPARÉ DANS LE CADRE DES DISPOSITIONS DU CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2020 (« CODE 2020 ») ET DE L'ARTICLE 3:5, §3 DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (LE « CSA »). IL FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE LA DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE CONTENUE CI-DESSUS.

Ce rapport fournit une vue d'ensemble de la rémunération et des avantages, quelle que soit leur forme, octroyés au cours de l'exercice 2023 à chacun des Administrateurs non exécutifs, au CEO et aux autres membres du Leadership Council¹. Il reprend les grands principes de la Politique de rémunération et explique comment celle-ci a été appliquée tout au long de l'année. Aucune dérogation à la Politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2023 n'est survenue au cours de l'exercice.

Tous les montants monétaires figurant dans le présent Rapport de rémunération sont des montants bruts, c'est-à-dire qu'ils incluent tout impôt ou contribution de sécurité sociale supportés par les bénéficiaires des rémunérations, mais ne reprennent pas les impôts ou les contributions de sécurité sociale supportés par Sofina.

1. L'année en bref

Le cadre de rémunération des dirigeants de Sofina est conçu pour aligner les intérêts du CEO et des autres membres du Leadership Council sur ceux des actionnaires, en tant que part significative de la rémunération variable à la performance à long terme de la Société. Dans ce contexte, le Net Asset Value (« NAV ») et le Net Asset Value par action (« NAVPS ») constituent des indicateurs clés de performance, car ils reflètent la valeur sous-jacente créée pour les actionnaires au fil du

temps et servent de base aux dispositifs d'incitation à long terme.

Au 31 décembre 2023, le Net Asset Value de Sofina s'élevait à 10,6 milliards EUR, soit une hausse de 5,2% par rapport au 31 décembre 2022. La rentabilité annuelle moyenne sur les quatre dernières années s'élevait à -1,6% et est ainsi inférieure de 9,9% par rapport au MSCI All Country World Index (« MSCI ACWI ») en EUR pour cette même période. Ces indicateurs sont d'autant plus pertinents pour l'évaluation de la performance à long terme dans le cadre du plan d'incitation à long terme applicable au CEO et aux autres membres du Leadership Council. Durant l'exercice 2023, le cours de l'action Sofina a augmenté de 13,1% tandis que le NAV a augmenté de 5,2%, malgré un environnement économique et financier volatil. Cette augmentation de la NAV résulte notamment de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année qui a eu un impact mécanique sur le niveau absolu de la NAV, partiellement compensé par les effets de change sur la valorisation du portefeuille. Afin d'apprécier la performance sous-jacente sur une base comparable, l'effet de l'augmentation de capital doit donc être isolé, tant en valeur absolue que par action (voir plus loin dans le présent Rapport de rémunération).

Pour plus d'informations sur la performance globale et les activités de Sofina en 2023, nous vous invitons à consulter la section « Rétrospective de l'année » du présent Rapport annuel. Des informations comparatives sur l'évolution des rémunérations et les performances de Sofina sont fournies dans la dernière section du présent Rapport de rémunération.

2. Rémunération des Administrateurs

La rémunération statutaire des Administrateurs non exécutifs est composée de jetons de présence et

de tantièmes dont le montant total est déterminé forfaitairement par référence à un pourcentage du total des dividendes nets annuels. Conformément aux statuts ce pourcentage est fixé depuis 2011 à 3%. Leur rémunération n'est donc pas directement liée à la performance de la Société. Comme cette rémunération est calculée par référence au total des dividendes nets distribués, elle évolue généralement en ligne avec le niveau des dividendes et est historiquement restée relativement stable d'une année à l'autre, reflétant la progression régulière du dividende.

Le montant forfaitaire est réparti comme suit : une première partie est utilisée pour couvrir les jetons de présence versés aux présidents et aux autres membres des comités, tandis que la partie restante, constituant les tantièmes des Administrateurs, est répartie entre ces derniers. Chaque Administrateur a droit à une part égale des tantièmes, à l'exception du Président et de la Vice-Présidente, qui perçoivent respectivement un montant équivalent au double et à une fois et demie la part standard. Le CEO ne perçoit pas de tantièmes. Les Administrateurs honoraires ne perçoivent aucune rémunération, sauf décision contraire du Conseil d'Administration prise sur recommandation du Comité de Rémunération. À ce jour, aucun Administrateur honoraire n'a reçu de rémunération.

Les membres des Comités du Conseil d'Administration (à l'exception du CEO) ont droit à des jetons de présence, en plus de leurs tantièmes. Le président d'un comité perçoit 3.500 EUR par séance, tandis que les autres membres d'un comité perçoivent 2.500 EUR par séance. Jusqu'à la fin de l'exercice 2024, la participation aux réunions des comités ad hoc ne donnait pas lieu au versement de jetons de présence. À partir de l'exercice 2025, des jetons de présence sont également versés pour les réunions des comités ad hoc. Cette modification n'a pas d'impact sur la rémunération globale des Administrateurs non exécutifs, puisque le montant total des jetons de

¹ Le Comité Exécutif a été dissous en janvier 2024 et remplacé par un Leadership Council.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers

Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

présence et des rémunérations des Administrateurs continuent d'être déterminées comme un pourcentage fixe du dividende net annuel total, conformément aux statuts. Les Administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas d'autre rémunération que les tantièmes et les jetons de présence relatifs aux comités. Cependant, le Président perçoit une rémunération supplémentaire annuelle fixe de 150.000 EUR qui n'a pas fait l'objet d'une révision depuis son introduction en 2014. Les Administrateurs non exécutifs peuvent également être défrayés des débours occasionnels et raisonnables par leur présence aux réunions du Conseil d'Administration et de ses comités. Les Administrateurs non exécutifs n'ont pas droit et ne reçoivent pas d'options sur actions Sofina.

Comme indiqué dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration a choisi de ne pas payer tout ou partie de la rémunération des Administrateurs non exécutifs en actions Sofina (Principe 76 du Code 2020). Toutefois, sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil a invité, depuis l'année 2021, les Administrateurs non exécutifs à acquérir des actions Sofina représentant l'équivalent brut d'une année de tantièmes. Ces actions doivent être conservées au moins un an après que l'Administrateur non exécutif ait quitté le Conseil et au moins trois ans après leur acquisition. La Société estime que l'instauration de ce dispositif d'acquisition d'actions Sofina sur une base volontaire rencontre l'objectif poursuivi par le Code 2020 d'aligner les intérêts financiers des Administrateurs non exécutifs avec ceux des actionnaires, sans pour autant les y contraindre et en évitant les inégalités fiscales entre les différents Administrateurs du fait de leur pays de résidence. Depuis l'invitation du Conseil, sept des douze administrateurs non exécutifs détiennent des actions Sofina. Les Administrateurs qui n'ont pas répondu positivement à l'invitation d'acquérir des actions ont indiqué que cela se justifiait soit en raison de leurs liens avec l'Actionnaire de Référence, soit pour des raisons de règles de conformité internes avec leur(s) autre(s) occupation(s) professionnelle(s).

1 La Déclaration de gouvernance d'entreprise comprend de plus amples informations quant à la structure de gouvernance de Sofina.
2 Les Managing Directors qui ne font pas partie du Leadership Council ne sont pas considérés comme « autres dirigeants » au sens du CSA. Le titre de Managing Director peut être attribué aux cadres seniors de support des contributeurs précoces à la Société, ce qui se voit dans la Charte de Gouvernance d'entreprise mise à jour de la Société.
3 Le mot leur renvoie à ce ne s'applique également aux Managing Directors qui ne sont pas membres du Comité Exécutif mais ne font pas partie du Leadership Council.

Tantièmes et jetons de présence liés à la participation aux réunions des comités

En EUR	2025	2024
Nicolas Boffi (CEO)	96.762	171.000
Nicolas Boffi	96.762	171.000
Laura Cilli	152.762	171.000
Laurent de Meiriv d'Argenteuil	152.762	101.004
Felix Gabriel d'Armentia	152.762	166.004
Dominique Lancelovent (Président) ¹	262.503	218.766
Anja Langerbucher	164.262	163.360
Michèle Sloan	162.762	170.004
Catherine Soubat	162.762	170.004
Charlotte Strömberg (vice-Présidente)	285.642	255.340
Linda Ipp	96.762	166.004
Regina Shadrava	152.762	166.004
Geoff York	101.262	171.000
TOTAL	2.838.281	2.242.848

1 Cette rémunération ne comprend pas la rémunération annuelle fixe du Président, qui s'élève à 150.000 EUR.

En 2025, l'augmentation du montant global des tantièmes des Administrateurs est plus marquée en raison de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année, qui a entraîné une hausse du nombre d'actions en circulation et, par conséquent, une augmentation mécanique du montant total des dividendes, accroissant ainsi l'investissement global disponible pour la rémunération des Administrateurs.

Ces montants bruts sont soumis aux charges sociales et à l'impôt sur le revenu. Étant donné que cette rémunération est calculée sur la base d'un pourcentage des dividendes nets distribués pour l'exercice respectif et que ce montant ne sera définitivement connu que le 28 mai 2026 (jour de bourse précédant la date de dividendes). Conformément, les montants mentionnés ci-dessous pour 2025 sont susceptibles de changer (intéressés de façon immatérielle).

3. Rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council

PRINCIPES

La rémunération du Chief Executive Officer et des autres membres du Leadership Council est conçue pour soutenir la stratégie à long terme de Sofina, favoriser une création de valeur durable et aligner les intérêts du management sur ceux des actionnaires. Conformément à la Politique de rémunération, les dispositifs de rémunération visent à attirer, motiver et retenir des professionnels expérimentés et talentueux, tout en assurant un équilibre approprié entre la rémunération fixe et la rémunération liée à la performance.

Une part significative de la rémunération variable est liée à la performance financière de la Société à court et à long terme ainsi qu'à la réalisation d'objectifs définis en matière de durabilité. Cette structure reflète l'approche d'investissement à long terme de Sofina et l'intégration des considérations de durabilité dans ses activités d'investissement et ses opérations.

Le Leadership Council a été introduit en janvier 2024¹. Les membres du Leadership Council sont qualifiés d'« autres dirigeants » au sens du CSA et entrent donc dans le champ d'application du Rapport de rémunération².

La rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council se compose (i) d'une rémunération fixe, (ii) d'une rémunération variable et (iii) d'un engagement de pension décrits plus en détail ci-dessous. Les éléments de rémunération décrits dans la section présente sont également à la disposition des Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council³, ainsi que des employés des équipes d'investissement, Tax & Legal, ressources humaines et Corporate Services.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



ANNEXE 6 - 2023

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Une version modifiée de la Politique de rémunération, reflétant les ajustements de la rémunération fixe et variable du CEO et des autres membres du Leadership Council a été approuvée par l'Assemblée générale du 8 mai 2023, conformément au Principe 73 du Code 2020 et à l'article 786/1, §3 du CSA. À compter du 1^{er} janvier 2023, la structure de rémunération a été révisée afin d'inclure une réduction du salaire de base et l'introduction d'un incitatif à court terme (« STI »). Le salaire de base réduit, combiné au STI en cas d'atteinte des objectifs cibles, aboutit à une rémunération totale cible similaire à l'ancien salaire de base, renforçant ainsi la composante liée à la performance sans augmenter la rémunération cible globale.

Rémunération fixe

La rémunération fixe se compose :

- d'une **rémunération de base** : la rémunération de base du CEO est indexée annuellement sur la base de l'indice des prix à la consommation et la rémunération de base des autres membres du Leadership Council est indexée sur la base de l'indice santé (indice Issté) ;
- d'une **rémunération d'administrateur** perçue par les autres membres du Leadership Council en leur qualité de membre du conseil d'administration de filiales intégrées contrôlées par la Société, le cas échéant ;
- d'**autres avantages** qui incluent les cotisations payées dans le cadre de l'assurance décès et incapacité, l'assurance hospitalisation et soins de santé, une voiture de société et/ou d'autres avantages de mobilité, une éventuelle compensation pour congés non pris, les investitions dans les frais des outils de communication, les cotisations de sécurité sociale sur la rémunération d'administrateur mentionnée ci-dessus, ainsi que les chèques repas et chèques cadeaux (voir point 2.2.A de la Politique de rémunération) ; et
- d'**indemnités d'exonération** qui désignent les indemnités accordées aux membres du Leadership Council qui résident à l'étranger et/ou doivent passer une partie importante de leur temps de travail en dehors de leur pays d'origine. Elles comprennent, par exemple, des indemnités liées au coût de la vie, au logement et à l'éducation, ainsi que des indemnités de transport.

Rémunération variable

La rémunération variable se compose du STI long-term incentive plan (« LTP »), des plans de stock options (« SOP ») et d'un plan bonus collectif.

Alors que le STI se concentre sur la réalisation d'objectifs à court terme, reconnaissant la performance du portefeuille de la Société ainsi que la performance individuelle durant la période concernée, le LTP et le SOP s'appuient généralement sur des périodes pluriannuelles, favorisant une vision à long terme et une création de valeur durable. Cela permet d'assurer la cohérence entre la stratégie de Sofina et sa Politique de rémunération et d'aligner les intérêts de leurs bénéficiaires et ceux des actionnaires de la Société.

Short-term incentive plan

Le STI repose sur deux critères collectifs et un troisième critère individuel :

- Un **critère Portefeuille Direct** (pondération de 25%), qui vise à mesurer la qualité et la croissance sous-jacente des investissements récents réalisés par Sofina Direct («-») les investissements directs de Sofina, qu'ils soient nouveaux ou additionnels, pondérés par leur coût d'acquisition. Cette croissance sous-jacente est mesurée par la croissance organique de leur EBITDA pour les investissements minoritaires à long terme, et par la croissance de leurs revenus pour les investissements de Sofina Cassaon, sur l'année de référence.
- Un **critère Fonds Privés** (pondération de 25%), visant à mesurer les résultats obtenus dans le maintien, l'amélioration et le renforcement des relations et du niveau d'engagement avec les meilleurs General Partners. Ce critère évalue la capacité à maintenir, voire augmenter, les engagements envers ceux répondant aux conditions pour être qualifiés de « shining stars ».
- Pour les **critères de performance individuelle** (pondération de 50%), le CEO et les autres membres du Leadership Council conviennent d'objectifs personnels spécifiques à atteindre au cours de l'année. Ces objectifs portent sur des priorités opérationnelles et/ou stratégiques, dont au moins une est liée aux ambitions de durabilité de la Société. Les objectifs sont examinés et approuvés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Rémunération. À titre d'illustration, les objectifs individuels

fixés pour 2023 comprennent notamment la bonne exécution de l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année afin de renforcer la capacité financière de Sofina et soutenir sa stratégie de croissance, des initiatives visant à intégrer l'intelligence artificielle tant par une exposition appropriée au sein du portefeuille que dans les opérations propres de Sofina, ainsi que la réalisation de projets stratégiques spécifiques en soutien à certaines sociétés du portefeuille, l'ensemble contribuant à la performance globale de la Société.

La rémunération annuelle cible dans le cadre de ce STI correspond à 30% de la rémunération fixe brute du bénéficiaire concerné. Le paiement maximal en cas de surperformance significative, est plafonné à 75% de cette rémunération fixe brute.

À la fin de chaque année, une évaluation de la performance au regard des deux critères collectifs est réalisée, ainsi qu'une évaluation individuelle basée sur les objectifs prédéfinis. Sur cette base, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, approuve le montant du STI versé au CEO et aux autres membres du Leadership Council.

Long-term incentive plan

Le LTP est décrit au point 2.2.2, point a) de la Politique de rémunération. Il est actuellement d'application pour le CEO et les autres membres du Leadership Council.

Dans le cadre du LTP, des performance share units (« PSU ») ayant une période d'acquisition (« vesting ») de quatre ans sont offertes annuellement à tous les bénéficiaires éligibles en fonction de leur ancienneté. Le nombre de PSU mis à disposition du CEO et des autres membres du Leadership Council pour une cohorte donnée reste stable chaque année. Il représente actuellement environ 45% du nombre total de PSU disponibles pour une cohorte donnée au niveau du groupe. Cette proportion peut varier en fonction des évolutions au sein de l'organisation. Les 55% restants sont alloués au reste de l'organisation.

Le nombre de PSU définitivement acquises est déterminé selon le score de performance effectuel à l'expiration de

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise
Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération
Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

année. Le calcul du paiement suit la méthode applicable aux cohortes de quatre ans émises avant 2004 et reste inchangée pour les cohortes de quatre ans émises à partir de 2004.

Plans d'options sur actions

Chaque année, un nombre fixe d'options sur actions est offert au CEO et aux autres membres du Leadership Council. Le nombre d'options offertes est stable d'une année à l'autre. Plus généralement, les options sont réparties parmi l'ensemble des bénéficiaires des options en fonction de leur niveau de séniorité dans l'organisation à partir d'une enveloppe théorique globale recommandée par le Comité de rémunération.

Les options sur actions peuvent être exercées à partir du 1^{er} janvier de la quatrième année suivant l'année de l'offre jusqu'à la veille du cinquième anniversaire du jour de l'offre. En fonction du choix exprimé par chaque bénéficiaire lors de l'acceptation de l'offre des options, une extension de la période d'exercice est possible jusqu'à la veille du sixième anniversaire du jour de l'offre. En fonction du choix exprimé par chaque bénéficiaire lors de l'acceptation de l'offre des options, il n'y a pas de critère de performance supplémentaire pour l'acquisition des options sur actions.

En 2021, le Conseil d'Administration a approuvé des plans d'options sur actions « Switch » dans le cadre desquels des options sur actions ont été offertes à certains membres du Comité Exécutif tel qu'en pièce à ce jour.

Les plans d'options sur actions « Switch » sont désormais proposés à certains membres du Leadership Council, visant à assurer une transition en douceur pour les bénéficiaires concernés après des années de contribution en tant que membres du Leadership Council. Ces plans diffèrent des autres plans d'options au niveau de la période d'exercice, comme indiqué dans le tableau qui se trouve plus loin dans cette section.

Plan de bonus collectif

Sofina se réserve également la possibilité d'attribuer un bonus collectif aux membres du Leadership Council si certains objectifs collectifs sont atteints au sein de l'organisation. Pour les employés en Belgique, certains des objectifs collectifs sont organisés dans le cadre des conventions collectives 90 et 90bis. En 2023, les objectifs collectifs se focalisaient sur la formation, le sport et les activités de bénévolat.

Engagements de pension

Sofina a souscrit à un plan de pension de type « cash balance », auquel le CEO et les autres membres du Leadership Council ont été affiliés. Les principes de ce plan sont décrits dans la Politique de rémunération.

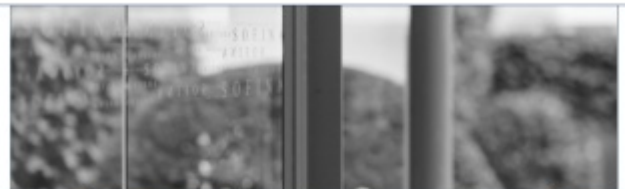
Sofina a également souscrit à un plan de pension de type « contributions définies ». L'épargne constituée en vertu de ce plan est acquise en cas de décès ou de départ à la retraite.

Le plan de pension « cash balance » comprend également une couverture décès et invalidité. En cas de décès avant la date du terme du contrat d'assurance ou, le cas échéant, avant la date du terme anticipé ou différé, les bénéficiaires ont droit à un capital dont le montant s'élève à l'épargne constituée avec un capital décès assuré minimum conforme aux pratiques du marché local. Les membres du Leadership Council basés à l'étranger ont été affiliés dans leur pays de travail à une couverture similaire en cas de décès et d'invalidité.

Indemnités de départ et droit de recouvrement

Comme indiqué dans la Politique de rémunération, aucune indemnité de départ, conventionnelle ou statutaire, n'est prévue à l'échec du mandat du CEO ou des autres membres du Leadership Council, que ce départ soit volontaire, involontaire, anticipé ou programmé. Ce sont donc les dispositions légales applicables en la matière qui seront, le cas échéant, d'application.

Par exception à ce que prévoit le Principe 712 du Code 2020 et comme décrit dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise, la Société ne dispose pas d'un droit au recouvrement de la rémunération variable du CEO et des autres membres du Leadership Council. Cependant, les termes et conditions des PSU ainsi que ceux des plans d'options sur actions prévoient la perte des bénéfices économiques à venir en cas de licenciement pour négligence grave ou pour faute intentionnelle ou grave.



RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I: PROFIL ET PERFORMANCE

PARTIE II: DÉCLARATIONS

- Gouvernance d'entreprise
- Notre leadership
- Déclaration de gouvernance d'entreprise
- Rapport de rémunération
- Déclaration de durabilité
- États financiers
- Mesures de performance alternatives et autres termes

PARTIE III: À PROPOS DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

RÉMUNÉRATION DE L'EXERCICE

Aperçu de la rémunération totale octroyée

RÉMUNÉRATION OCTROYÉE PAR SOFINA SA ET SES FILIALES LUXEMBOURGÉOISES ET SINGAPOURIENNE AU CEO ET AUX AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL

	CEO (À TITRE INDIVIDUEL) ¹		AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL (MONTANT GLOBAL) ¹	
	2023	2024	2023	2024
Rémunération de base et d'administrateur	490 071 ²	614 943	1 568 695	2 137 965
Autres avantages	34 358	32 551	210 034	206 348
Indemnités d'extinction	0	0	357 942	291 933
Rémunération brute fixe totale	494 370	647 599	2 533 444	2 636 246
Short-term incentive plan ³	345 234	-	1 074 822	-
Long-term incentive plan ⁴	665 583	666 204	2 353 754	2 790 565
Valeur des options sur actions ⁵	605 692	561 934	1 466 126	1 077 962
Bonus collectif	4 000	0	30 000	30 000
Rémunération brute variable totale	1 420 509	1 227 938	4 913 932	4 666 508
Engagements de pension - primes payées	111 881	109 225	696 409 ⁶	264 028
TOTAL	2 026 540	1 983 992	8 113 705	7 996 777
Proportion de la rémunération fixe ⁷ et variable	24,3% fixe / 75,7% variable	32,7% fixe / 67,3% variable	30,0% fixe / 70,0% variable	36,3% fixe / 63,7% variable

Les rémunérations brutes fixes et variables mentionnées ci-dessus sont soumises à des charges sociales et à l'impôt sur le revenu. Les montants du STI et du LTI⁶ indiqués ci-dessus incluent le pécule de vacances applicable aux employés belges, ainsi qu'un montant de 35.000 EUR partagé entre les autres membres du Leadership Council en reconnaissance de leurs contributions directes et indirectes à la transaction d'augmentation de capital, conformément à l'approche adoptée au sein de l'ensemble de l'organisation.

Short-term incentive plan

	FONDATION DANS LE STI TOTAL	RÉSULTAT EN CAS D'ATTEINTE DES OBJECTIFS C-ELLES	RÉSULTAT EN CAS DE SURPERFORMANCE MAXIMALE	RÉSULTAT EN FONCTION DU NIVEAU DE RÉALISATION EN 2025
Critère Portefeuille Direct	25%	250% du salaire de base	18,75% du salaire de base	12,00% du salaire de base
Critère Fonds Privés	25%	250% du salaire de base	18,75% du salaire de base	13,80% du salaire de base
Critères Individuels	50%	15,00% du salaire de base	37,50% du salaire de base	mojenne de 23,34% du salaire de base

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération, a approuvé le résultat des différentes composantes du STI figurant dans le tableau ci-dessus.

1 À la suite de la dissolution du Comité d'audit, le Leadership Council a été élu en place en janvier 2024. Il comprend initialement quatre membres (sans CEO), puis cinq membres à compter du 1^{er} juillet 2025. À partir du 1^{er} janvier 2026, la rémunération du CEO et des autres membres du Leadership Council a été éviscée, avec une réduction du salaire de base et l'introduction d'un STI. Le salaire de base total, combiné au STI en cas d'atteinte des objectifs c-elles, est inférieur à 90% du salaire de base.

2 Outre la réduction du salaire de base décrite dans l'introduction au point 3, la réduction de la rémunération fixe du CEO en 2025 inclut également un congé sans solde d'un mois pris dans le cadre d'un projet personnel.

3 Le STI a été introduit à compter de l'exercice 2025 dans le cadre de la Politique de Rémunération, parallèlement à une réduction correspondante du salaire de base, pour un STI ne dépassant en 2024.

4 Les montants dus en espèces versés en 2023 et en 2024 au CEO et aux autres membres du Leadership Council au titre des cotisations 2022-2025 et 2021-2024, respectivement, ainsi que des dividendes de transition afférents.

5 Les cotisations sur actions sont réalisées en appliquant leur valeur totale nette due déduites à l'article 43 de la loi du 25 mars 1991 relative au plan d'action belge pour l'emploi de 1991. Sous réserve de l'application des conditions précitées dans le cas de la mise à l'échec d'une option sur actions est égale à 50% de son prix d'exercice (net de l'impôt) et le reste est versé en espèces au cours du jour de l'exercice et la somme de cours de clôture de l'action durant les 30 jours précédant le jour de l'offre pour une période d'exercice allant de la date de cinquante anniversaire de l'offre des options. Ce pourcentage est majoré de 10% pour chaque année d'expiration de cette période d'exercice, cette période ne pouvant en aucun cas dépasser dix ans. Tant qu'il n'est pas exercé, le salaire des options qui antérieurement fait référence à ce salaire fixe des options offertes au cours du terme et d'expiration anticipés en vertu de l'article 43 de la loi du 25 mars 1991 relative au plan d'action belge pour l'emploi de 1991.

6 Inclut une contribution de pension supplémentaire versée en 2023 afin de couvrir des pensions anticipées durant l'absence d'un membre du Leadership Council relatif à un congé sans solde pris par un membre du Staff de Sofina SA.

7 Cela comprend la rémunération brute fixe ainsi que les engagements de pension.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Long-term incentive plan

COHORTE 2022-2025 ET PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2025

Nombre de PSU (de Transition) reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2022-2025		PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2025		NOMBRE MAXIMUM DE PSU (DE TRANSITION) AVEC VESTING EN 2025
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU DE TRANSITION ATTRIBUÉS	
Harold Boët	5.569	8,8%	2.228	8,4%	5.569
Xavier Corbay	4.950		1.980		4.950
Edward Koopman	4.950		1.980		4.950
Mawence Toubouët	4.950	31,7%	1.980	31,3%	4.950
Giulia Van Wooyenberg	4.950		1.980		4.950
Annie Lagache	900		360		900
	36.269		14.508		36.269

Test de performance pour les PSU de la cohorte 2022-2025¹

ANNÉE	ANAPS (T-1) (EN EUR)	DIVIDENDE BRUT DE L'ENTREPRISE (EN EUR)	ANAPS (T) (EN EUR)	PERFORMANCE DE L'ANAPS	PERFORMANCE DU MSCI ACWI
2022	50.60	3,3	270,39	+6,6%	+13,0%
2023	272,33	3,24	268,33	-1,0%	+18,7%
2024	288,32	3,38	324,53	+8,3%	+25,3%
2025	321,77	3,50	324,58	+12%	+15%
Performance annuelle sur la cohorte 2022-2025					-0,84%

¹ Le test de performance sur la cohorte 2022-2025 a été effectué au début de l'année 2025, sur la base de la performance de l'ANAPS sur cette cohorte vis-à-vis de la performance du MSCI ACWI sur la même période. Comme expliqué plus amplement dans le chapitre de rémunération, le test de performance de la Société pour le LTP est effectué par rapport à l'évolution de l'ANAPS (à ceci s'ajoute la NAVPS croisée de la Société par rapport à deux années de référence des titres pour valider l'impact de la politique actuelle de rémunération sur la base en matière de critères de durabilité et autres termes.

Le critère de performance relative, seul critère applicable pour la cohorte 2022-2025, n'a pas été satisfait. Aucun vesting des PSU attribuées à ce titre au CEO et aux autres membres du Leadership Council n'a été lors eu lieu.

Tests de performance pour l'acquisition de PSU de Transition en 2025

Comme expliqué ci-dessus, le vesting des PSU de Transition dépend de la réalisation des critères de performance absolue et du critère ESG sur la période concernée. Pour la période de transition 2024-2025, Sofina a satisfait au test de performance absolue de l'ANAPS avec 8,3%, et l'objectif relatif au SBTi Coverage Ratio dans le cadre du test de performance ESG a été dépassé, celui-ci ayant atteint 22,45%, sans toutefois atteindre la limite supérieure.

À l'issue de ces tests de performance, 31,3% du nombre maximum de PSU avec vesting en 2025 du CEO et des autres membres du Leadership Council ont été acquises définitivement par ceux-ci. La rémunération brute variable attribuable aux CEO et autres membres du Leadership Council à la suite de ce vesting des PSU (de Transition) définitivement acquises au 31 décembre 2025 est mentionnée dans le tableau de la page précédente.

Au cours de l'année 2025, l'augmentation de capital réalisée a eu un impact mécanique sur le niveau absolu des fonds propres (NAV) et sur les fonds propres par action (NAV par action). Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport tant au cours de marché qu'à la NAV par action, cette opération a entraîné une dilution mécanique de la NAVPS publiée. Afin d'évaluer la performance sous-jacente sur une base comparable et éviter toute distorsion du résultat du LTP, la NAV par action utilisée dans le cadre du vesting a dès lors été ajustée pour isoler l'effet de dilution mécanique résultant de l'émission d'actions avec décote ainsi que l'impact temporaire lié à l'apport de trésorerie, lequel devait être progressivement déployé au cours des prochaines années.

COHORTE 2023-2026 ET PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2026

Nombre de PSU (de Transition) reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2023-2026		PÉRIODE DE TRANSITION 2024-2026		NOMBRE MAXIMUM DE PSU (DE TRANSITION) AVEC VESTING EN 2026
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU DE TRANSITION ATTRIBUÉS	
Harold Boët	5.569	8,8%	2.227	8,4%	5.569
Xavier Corbay	4.950		2.228		4.950
Edward Koopman	4.950		2.228		4.950
Mawence Toubouët	4.950	31,7%	2.228	31,2%	4.950
Giulia Van Wooyenberg	4.950		2.228		4.950
Annie Lagache	900		485		900
	36.269		14.654		36.269

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



RAPPORT DE RÉSULTATS

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Les PSU de la cohorte 2023-2026 et les PSU de Transition de la période de transition 2024-2026 ne pourront être acquises définitivement qu'au 31 décembre 2026 et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice 2027 que si, et dans la mesure où, les tests de performance sont validés.

COHORTE 2024-2027

Nombre de PSU reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2024-2027	
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS
Harold Boffé	3.500	3,7%
Xavier Collobay	4.950	
Edward Koopman	4.950	
Mélanie Tombeur	4.950	32,4%
Giulia Van Woyenberge	4.950	
Amélie Lagache	900	
	26.250	

Les PSU de la cohorte 2024-2027 ne pourront être acquises définitivement qu'au 31 décembre 2027 et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice

OPTIONS SUR ACTIONS

Options sur actions détenues par le CEO et par les autres membres du Leadership Council au début et à la fin de l'exercice 2025

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	VARIATIONS PENDANT L'ANNÉE					SITUATION AU 31/12/2025 ¹			
	SOLDE AU 31/12/2024	ROP 2024 (ATTRIBUÉS EN 2024) ²	EXERCICES EN 2025			EXP. DÉT. EN 2025	ACQUISES	NON ACQUISES	TOTAL
			NOMBRE	DATE D'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE (EN EUR)				
Harold Boffé	180.000	22.000				0	180.000	66.000	182.000
Xavier Collobay	66.000	70.000				0	44.000	33.000	77.000
Edward Koopman	70.000	70.000	3.500	31/05/2025	128,95	0	46.500	33.000	79.500
Mélanie Tombeur	74.000	33.900				0	75.000	83.000	88.000
Giulia van Woyenberge	31.000	33.600				0	27.500	83.000	104.500
Amélie Lagache	10.000	9.250				0	6.000	10.250	10.250

¹ Ces données font référence aux options sur actions détenues par les membres du Leadership Council au 31 décembre 2025 et ne représentent pas des options sur actions offertes le 25 novembre 2025, en effet, ces options ont été réputées attribuées définitivement le 24 janvier 2026 (soit 60 jours après la date de début), soit après la clôture de l'exercice 2025. Les détails sur ces options sur actions offertes en novembre 2025 et réputées attribuées en janvier 2026, figurent dans le tableau relatif aux options sur actions offert par les membres du Leadership Council en 2025.

² Cette colonne fait référence aux options sur actions offertes en novembre 2024 et acceptées par les membres du Leadership Council entraînant la période d'occupation de 60 jours, soit à titre jusqu'au 24 janvier 2025. Les options sur actions attribuées jusqu'à cette date sont considérées comme attribuées à cette date.

2026 que si, et dans la mesure où, les tests de performance pour la cohorte 2024-2027 sont validés.

COHORTE 2025-2028

Nombre de PSU reçues par le CEO et les autres membres du Leadership Council

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	COHORTE 2025-2028	
	NOMBRE DE PSU	QUOTE-PART DANS LE NOMBRE TOTAL DE PSU ATTRIBUÉS
Harold Boffé	5.569	37%
Xavier Collobay	4.950	
Edward Koopman	4.950	
Mélanie Tombeur	4.950	28,5%
Giulia Van Woyenberge	4.950	
Amélie Lagache	900	
	26.269	

Les PSU de la cohorte 2025-2028 ne pourront être acquises définitivement qu'au 31 décembre 2028 et ne donneront droit à un paiement en espèces au début de l'exercice 2029 que si, et dans la mesure où, les tests de performance pour la cohorte 2025-2028 sont validés.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCE

PARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité
États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termes

PARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

Un total de 142.677 options ont été offertes dans le cadre des plans d'options sur actions 2025 au CEO, aux membres du Leadership Council et à d'autres membres du personnel du groupe Sofina. Les options acceptées par les bénéficiaires dans le cadre de ces plans sont réputées attribuées le 23 janvier 2026.

Il convient également de noter que l'augmentation de capital réalisée en 2025 a eu un impact mécanique sur le cours de l'action Sofina. Les nouvelles actions ayant été émises avec une décote par rapport au cours de marché en vigueur, le détachement des droits de souscription a entraîné un ajustement théorique à la baisse du cours de l'action, affectant ainsi mécaniquement la valeur des options sur actions en circulation attribuées aux employés. Afin de préserver la neutralité économique des plans d'options existants et d'éviter tout effet de dilution non intentionnel, le prix d'exercice de l'ensemble des options sur actions en circulation attribuées aux employés a été ajusté conformément aux principes de la méthodologie standard d'Euronext.

Options sur actions offertes au CEO et aux autres membres du Leadership Council dans le cadre des plans d'options sur actions 2025

MEMBRE DU LEADERSHIP COUNCIL	NOMBRE	DATE DE L'OFFRE	DÉBUT DE LA PÉRIODE D'EXERCICE	DATE D'ÉCHÉANCE	PRIX D'EXERCICE EN EUR
Harcid Ivet	22.000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Taylor Corning	11.000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Edward Knapman	11.000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Marcus Tombeur	11.000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Guido Van Weyerbaerge	11.000	24/11/2025	06/01/2029	23/11/2035	239,40
Antoine Legache	6.250	24/11/2025	06/01/2034	23/11/2039	239,40

1 Options sur actions réservées aux plans d'options sur actions « Switch ».

Aucun membre du Leadership Council ne s'est vu offrir des actions ou des droits d'en acquérir, autres que ces options sur actions Sofina offertes en application de la loi du 26 mars 1999.

Comme indiqué plus haut, la valeur des options sur actions offertes au cours de l'exercice 2025 est supérieure à la valeur des options offertes au cours de l'exercice 2024 en raison de la hausse en 2025 du cours de l'action Sofina, qui détermine le prix d'exercice de l'option sur actions et donc sa valeur fiscale.

4. Information comparative sur l'évolution de la rémunération et la performance de la Société

EN EUR	2021	2022	2023	2024	2025
RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS					
Rémunération totale des Administrateurs non exécutifs	2.246.772	2.205.899	2.206.071	2.412.943	2.699.261
Variation annuelle vs p-1	+31%	-12%	+25%	+36%	+12%
RÉMUNÉRATION DU CEO					
Rémunération totale	4.092.716	1.273.056	1.240.575	1.963.062	2.026.540
Variation annuelle vs p-1	+271%	-69,9%	-2,6%	+63,9%	+2,2%
RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU LEADERSHIP COUNCIL¹					
Rémunération totale moyenne	3.733.756	922.343	968.470	1.688.630	1.622.767
Variation annuelle vs p-1	+34,4%	-75,7%	+6,9%	+74,4%	-3,9%
MESURES DE PERFORMANCE DE SOFINA					
NAVPO ²	337,66	276,41	270,62	311,77	309,77
Retribuabilité actuarielle moyenne	29,0%	+10,6%	-5,9%	15,2%	-0,8%
Ratio de couverture SBTI ³	-	-	18,3%	92,7%	22,49%
RÉMUNÉRATION MOYENNE DES EMPLOYÉS SUR LA BASE D'UN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN					
Rémunération totale moyenne	336.301	172.050	183.606	345.234	317.605
Variation annuelle vs p-1	+11,9%	-47,9%	+6,7%	+87,9%	-8,0%

1 À la suite de la dissolution du Comité Exécutif, le Leadership Council a été mis en place en janvier 2024. Il comprend initialement quatre membres (dont 32,5% puis cinq membres à compter du 7 juillet 2024). Les données indiquées pour 2021 à 2023 se rapportent à la rémunération des sept autres membres du Comité Exécutif alors en place, tandis que les données pour l'exercice 2024 se rapportent à la rémunération de quatre autres membres du Leadership Council sur l'ensemble de l'année et d'un membre en plus pour les six derniers mois de l'année.
2 Cf. la section "Indicateurs de performance alternatifs et autres termes" du présent rapport annuel.
3 Ce ratio de performance relative reflète quel, dans le cadre du LTP, est-il plus apprécié au 31/12/2025 par le prix de 2024, au sein d'un portefeuille diversifié, pour les performances en 2021 et 2022.

La rémunération totale des Administrateurs non exécutifs est plus largement déclinée à la section 2 du présent Rapport de rémunération. Elle est composée de tantièmes dont le montant est déterminé forfaitairement par référence à un pourcentage du total des dividendes nets annuels, et de jérone de présence au titre de la participation aux réunions des comités du Conseil, mais exclut la rémunération fixe annuelle supplémentaire de 50.000 EUR perçue par le Président du Conseil d'Administration. Leur rémunération n'est donc pas directement liée à la performance de Sofina.

La rémunération totale du CEO et la rémunération totale moyenne des autres membres du Leadership Council comprend la rémunération telle qu'exposée au début de la section 3 du présent Rapport de rémunération. Elle dépend en grande partie du STI, LTP et des options sur actions, valorisées à leur valeur fiscale. La variation s'explique principalement par la performance en 2024 et 2025 de la NAV de Sofina et sur le critère

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

SOFINA

RAPPORT DE RÉSULTATS

INTRODUCTION

PARTIE I:
PROFIL
ET PERFORMANCEPARTIE II:
DÉCLARATIONS

Gouvernance d'entreprise

Notre leadership
Déclaration de gouvernance
d'entreprise
Rapport de rémunération

Déclaration de durabilité

États financiers
Mesures de performance
alternatives et autres termesPARTIE III:
À PROPOS
DE CE RAPPORT

Télécharger PDF imprimable

ESG, donnant lieu à un paiement au titre du LTP, et par le nombre réduit de membres au sein du Leadership Council par rapport au Comité Exécutif les années précédentes.

La performance du groupe Sofina est évaluée par rapport à la performance de sa NAWPS, à sa rentabilité annuelle moyenne et au Ratio de couverture SBT. Ces mesures de performance sont utilisées dans le cadre du LTP et permettent ainsi d'assurer un alignement entre l'évolution de la rémunération variable attribuée au management et l'évolution de la performance du groupe Sofina.

Enfin, le ratio entre d'une part la rémunération la plus élevée du Leadership Council et d'autre part la rémunération la moins élevée parmi les employés de la Société, sur une base équivalent à temps plein pour l'exercice écoulé est de 120, en ligne avec les deux années précédentes.

La rémunération totale moyenne des employés sur une base équivalent à temps plein comprend la rémunération des employés de la Société non membres du Leadership Council. Elle se compose d'une rémunération fixe (indiciaire annuellement), des engagements de pension, d'autres avantages comparables à ceux des membres du Leadership Council, et, selon les cas, d'indemnités d'extranéité. La rémunération variable de ces employés comprend également un bonus d'optionnaire annuel basé sur leurs performances individuelles¹, l'éventuel montant en espèces dû au titre du LTP pour la cohorte venant à échéance lors de cette année et la valeur fiscale des options sur actions offertes lors de cette année (si considérées comme attribuées en janvier de l'année suivante)². Un bonus collectif peut également être octroyé à l'ensemble des employés de la Société, le cas échéant, en application des conventions collectives 90 et 90bis, tel que décrit à la section 2.2.2 de la Politique de rémunération.

La rémunération totale moyenne des employés de la Société sur une année donnée, dont les composantes sont décrites plus amplement dans le paragraphe ci-dessus, est calculée sur la base de la rémunération totale attribuée à ces employés dans cette même année.

Ce calcul tient compte des collaborateurs de la Société, à l'exception du CEO et des autres membres du Leadership Council. Il inclut les Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council, et exclut les stagiaires. Les régimes de crédit-temps et de congé parental sont considérés comme une occupation à temps plein, et le travail à temps partiel comme une occupation à temps partiel. Le résultat total est exprimé en équivalent à temps plein.

Comme indiqué ci-dessus, le LTP et la valeur des options sur actions influencent de manière sensible l'évolution de cette rémunération moyenne d'une année à l'autre. L'augmentation de la rémunération moyenne des employés sur la base d'un équivalent

temps plein sur la période de 2023 à 2025 s'explique par le fait que les Managing Directors qui ne sont pas membres du Leadership Council sont pris en compte dans le calcul de la moyenne.

La rémunération la plus élevée du Leadership Council est la rémunération du CEO telle que décrite plus haut dans cette section 3 du Rapport de rémunération. La rémunération la moins élevée parmi les employés de la Société sur une base équivalent à temps plein comprend les éléments de rémunération tels que décrits sous le présent paragraphe et est calculée selon cette même méthodologie.

Conformément à l'article 7:149 CSA, l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 13 mai 2025 sera invitée à approuver le présent Rapport de rémunération par vote séparé.

La Politique de rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 8 mai 2023 à une majorité de 98,92% des votes exprimés et le Rapport de rémunération pour l'exercice 2024 a été approuvé par la même Assemblée Générale à une majorité de 98,46% des votes exprimés.

