

l'ensemble des principes directeurs de la politique de rémunération ainsi que les dispositions figurant dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général telle qu'approuvée par les actionnaires pour l'exercice considéré.

2. Méthode d'évaluation des critères de performance

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, apprécie le niveau de réalisation des critères de performance auxquels la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général est soumise, au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice. Pour leur majorité – entre 60 % et 70 % de l'ensemble – ces critères découlent de la performance financière du Groupe ou sont liés à ses ambitions en matière sociale et environnementale, et sont donc, par essence, quantifiables. Les autres objectifs (pesant entre 30 % et 40 % de l'ensemble) sont de nature individuelle tout en gardant un caractère strictement quantifiable car liés à la mise en œuvre de plans d'actions particuliers.

Il est proposé aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020 que le Conseil d'administration bénéficie d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, constate également, lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice, le niveau de réalisation des conditions de performance attachées à la rémunération variable à long terme (actions de performance) du Président-Directeur Général, dont la période de performance s'achève. Ces conditions de performance sont intégralement quantifiables.

3. Gestion des conflits d'intérêts

La Société respecte les recommandations du code AFEP-MEDEF relatives à la gestion des conflits d'intérêts. La charte de l'administrateur de la Société, telle que publiée en annexe du règlement intérieur du Conseil d'administration, précise les obligations de tout administrateur visant à prévenir tout conflit d'intérêts dans l'exercice de sa mission. Les devoirs de consultation et d'information s'imposant à chaque administrateur et au dirigeant mandataire social avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou mission pouvant le placer dans une situation de conflit d'intérêts, même potentielle, y sont clairement définis. Cette même charte impose à tout administrateur de présenter sa démission en cas de conflit d'intérêts ne pouvant être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Dans ce même cadre, il est demandé à l'administrateur référent d'exercer une action préventive de sensibilisation auprès des autres administrateurs au sujet des conflits d'intérêts, et d'examiner avec le Président du Conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêt potentiel.

Lors de la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ce dernier ne peut prendre part ni aux délibérations du Conseil d'administration ni au vote.

4. Modification de la politique de rémunération et modalités d'application aux mandataires sociaux nouvellement nommés

La politique de rémunération du Président-Directeur Général présentée à l'assemblée générale 2020 comporte la modification suivante par rapport à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires à l'assemblée générale 2019 : le Conseil d'administration bénéficierait d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération. Cette modification est proposée afin d'aligner la politique de rémunération du Président-Directeur Général avec les attentes du marché.

En dehors de cette modification, la structure de la politique de rémunération du Président-Directeur Général reste identique à celle approuvée par les actionnaires à plus de 90 % lors de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 (10^e résolution).

La politique de rémunération des administrateurs pour 2020/21 reprend l'ensemble des règles qui leur étaient applicables pour l'exercice 2019/20.

Dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau mandataire social, la politique de rémunération qui lui est applicable (celle du Président-Directeur Général ou celle des administrateurs), et telle que décrite ci-après, sera mise en œuvre.

Politique de rémunération des administrateurs

1. Principes généraux et critères de répartition de la somme allouée par l'assemblée générale aux administrateurs

Conformément à la résolution votée par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014, l'enveloppe annuelle destinée à la rémunération des administrateurs a été fixée à € 1 300 000.

Les principes régissant la rémunération des administrateurs sont exposés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ainsi, la répartition s'effectue selon une partie fixe et une partie variable, proportionnelle à la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et des comités. Les Présidents des trois comités et l'administrateur référent bénéficient d'une partie fixe complémentaire. Les parties fixe et variable sont payées pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant.

Les règles de répartition, arrêtées par le Conseil d'administration, prévoient que la partie fixe est, depuis l'exercice 2019/20, répartie entre les administrateurs à raison d'un montant de € 30 000 (€ 27 500 auparavant) par administrateur, majoré d'une somme complémentaire de € 20 000 (€ 15 000 auparavant) pour le Président du Comité d'audit et de € 15 000 (10 000 auparavant) pour chacun des Présidents du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable. La partie variable est répartie à raison de € 4 000 (€ 3 500 auparavant) par participation aux séances du Conseil et de € 3 500 (€ 3 000 auparavant) par participation aux séances

des comités. Par ailleurs, le montant annuel attribué à l'administrateur référent a été fixé à € 30 000 (€ 27 500 auparavant) par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 12 mars 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, ces revalorisations afin d'aligner la pratique de la Société sur celle de ses pairs. En effet, les montants liés au mandat d'administrateur et à la participation à un comité n'avaient pas évolué depuis le 1^{er} octobre 2012 et celui attaché à l'administrateur référent était resté inchangé depuis le 6 mai 2014.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les administrateurs, y compris aux administrateurs représentant les salariés, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne reçoit aucune rémunération liée au Conseil d'administration. Dans le cas où un censeur est désigné pour participer aux réunions du Conseil d'administration, il ne reçoit aucune rémunération.

2. Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020/21

Pour l'exercice 2020/21, les membres du Conseil d'administration, à l'exception du Président-Directeur Général, percevront :

- une rémunération fixe annuelle de € 30 000 ;
- une rémunération variable de € 4 000 par séance du Conseil à laquelle l'administrateur assiste ;
- une rémunération variable de € 3 500 par séance de comité à laquelle l'administrateur assiste.

Les sommes fixes sont majorées, sur une base annuelle, de € 20 000 complémentaires pour le Président du Comité d'audit et de € 15 000 pour chacun des Présidents du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

L'administrateur référent reçoit une rémunération fixe de € 30 000 par an.

Par ailleurs, les administrateurs bénéficieront du remboursement des frais exposés dans le cadre de leur mandat, notamment de déplacement et d'hébergement.

Politique de rémunération du Président-Directeur Général

1. Principes généraux

M. Henri Poupart-Lafarge est Président-Directeur Général du groupe Alstom depuis le 1^{er} février 2016. Son mandat actuel a été renouvelé par l'assemblée générale du 10 juillet 2019 pour une durée de quatre ans. Depuis cette même assemblée générale, M. Henri Poupart-Lafarge n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général s'applique au Président-Directeur Général actuel, M. Henri Poupart-Lafarge, ainsi qu'à tout nouveau dirigeant mandataire social qui serait nommé. Dictée par les principes directeurs exposés ci-dessus, elle a pour objectif d'accompagner la stratégie de l'entreprise et d'aligner les intérêts du Président-Directeur Général avec ceux des actionnaires et les attentes des parties prenantes. Elle intègre notamment les points suivants, validés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération :

- prépondérance donnée aux éléments variables dans une logique de « pay-for-performance », avec un strict alignement des critères de performance sur les priorités stratégiques (y compris de nature sociétale et environnementale) du Groupe ;
- part significative de la rémunération fondée sur le long terme (période de trois années minimum) ;

- rémunération (plafonnée néanmoins) de la surperformance ;
- absence de rémunération exceptionnelle.

Pour la fixation de la structure de rémunération globale du Président-Directeur Général et des niveaux de ses différentes composantes, le Comité de nominations et de rémunération émet des recommandations étayées par des études de marché, provenant de cabinets indépendants spécialisés, permettant une comparaison avec des fonctions similaires au sein de sociétés du CAC 40 et Next 20, mais également en veillant à maintenir une cohérence avec les pratiques internes applicables aux autres cadres supérieurs et dirigeants d'Alstom.

Les différentes composantes de la rémunération globale du Président-Directeur Général sont les suivantes :

Rémunération fixe

La rémunération fixe a pour objet de reconnaître l'importance et l'étendue des responsabilités du Président-Directeur Général, ainsi que son expérience. Elle est fixée pour une durée minimum de deux ans, sauf évolution significative du périmètre de responsabilité du Président-Directeur Général ou de modification substantielle des conditions macro-économiques.

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme vise à inciter le Président-Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance qui lui sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec les objectifs du Groupe.

Elle est intégralement liée à la réalisation de critères de performance déterminés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et de rémunération. Les taux de réalisation de ces critères sont mesurés, chaque fois que cela est possible, sur la base d'indicateurs de performance retenus de façon plus globale au sein de la Société. Ce dernier point assure la pertinence de la nature des critères retenus et leur alignement avec la stratégie de la Société. Au moins l'un de ces critères prend en considération les enjeux en matière sociale ou environnementale.

La rémunération variable à court terme représente 100 % de la rémunération brute annuelle fixe à objectifs atteints et est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de la rémunération brute annuelle fixe, sans qu'aucun plancher ne soit défini.

Les résultats atteints, le taux de réalisation de chaque critère et le montant de la part variable à court terme sont déterminés par le Conseil d'administration, au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice. À cette occasion, sous réserve de l'approbation par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020, le Conseil d'administration bénéficierait d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération. Ainsi, le Conseil d'administration pourrait juger, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, que serait conforme à la politique de rémunération – préalablement approuvée par les actionnaires – la prise en compte de la survenance en cours d'exercice de circonstances nouvelles – imprévisibles