

5.1.5.2 Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

1. Principes généraux et critères de répartition de la somme allouée par l'assemblée générale aux membres du Conseil d'administration

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 membres du Conseil d'administration a été fixée à € 1 300 000 jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée.

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

Ainsi, la répartition s'effectue selon une partie fixe et une partie variable prépondérante, proportionnelle à la participation des membres du Conseil d'administration aux séances du Conseil d'administration et des comités. Les Présidents des 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 2021/22, répartie entre les membres du Conseil d'administration à raison d'un montant fixe de € 30 000 par administrateur, majoré d'une somme complémentaire de € 20 000 pour le Président du Comité d'audit et de € 15 000 pour les Présidents des autres comités du Conseil. La partie variable est répartie à raison de € 4 000 par participation aux séances du Conseil et de € 3 500 par participation aux séances des comités. Par ailleurs, le montant annuel complémentaire attribué à l'administrateur référent a été fixé à € 30 000 par le Conseil d'administration.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris ceux représentant les salariés, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne reçoit aucune rémunération liée à son mandat de membre du 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 2023/24

Pour l'exercice 2023/24, les membres du Conseil d'administration, à l'exception du Président-Directeur Général et du censeur, percevront :

- une rémunération fixe annuelle de € 30 000 ;
- une rémunération variable de € 4 000 par séance du Conseil à laquelle le membre du Conseil d'administration assiste ;
- une rémunération variable de € 3 500 par séance de comité à laquelle le membre du Conseil d'administration 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 de tout autre comité.

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

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

Le Conseil d'administration comprend également deux membres représentant les salariés, qui sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société et qui perçoivent à ce titre une rémunération. Les périodes de préavis et les conditions de révocation ou de résiliation qui leur sont applicables sont les conditions de droit commun.

Conformément à l'article L. 22-10-8-II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022/23.

5.1.5.3 Politique de rémunération du Président-Directeur Général

3. 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.

Comme indiqué plus haut dans le présent rapport, le Conseil d'administration du 9 mai 2023 a confirmé le maintien de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et a décidé qu'à l'issue de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, M. Henri Poupart-Lafarge serait renouvelé dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur, ainsi que dans ses fonctions de Directeur général.

La politique de rémunération décrite ci-après s'appliquera à M. Henri Poupart-Lafarge ainsi renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur général.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général s'applique ainsi à M. Henri Poupart-Lafarge, actuel Président-Directeur Général et qui serait renouvelé dans ses fonctions à l'issue de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, 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), adossée à des objectifs quantifiables ;
- rémunération variable court terme reposant pour partie sur des objectifs collectifs quantifiables, alignés sur les objectifs du Groupe, et pour partie sur des objectifs propres au Président-Directeur Général, dont une part est quantifiable et l'autre part est liée à l'exercice de ses fonctions de direction générale ;
- 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, notamment, de sociétés du CAC 40 et du SBF 120, et de sociétés étrangères, 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 macroéconomiques.

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. Ces critères de performance reposent, pour 60% sur des objectifs collectifs quantifiables définis pour l'ensemble du Groupe et pour 40% sur des objectifs propres au Président-Directeur Général, pour partie quantitatifs (tels que la performance commerciale) et pour partie liés à l'exercice des fonctions de direction générale (tels que la définition et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe).

Les taux de réalisation de ces critères sont donc majoritairement mesurés, 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. 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 selon les modalités présentées dans la section « Processus de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération - Méthode d'évaluation des critères de performance ».

La rémunération variable à court terme (« Rémunération Restituable ») est assortie d'un mécanisme de restitution (« clawback »). Ce mécanisme peut être mis en œuvre par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération dans le cas où tout ou partie de la Rémunération Restituable aurait été perçue à la suite d'une fraude ou d'une malversation avérée affectant les comptes servant à son calcul ou son calcul lui-même, dont l'intéressé aurait

été l'auteur ou le complice. Il en est de même en cas d'erreur manifeste significative à l'occasion de ce calcul de la Rémunération Restituable ou de faute lourde commise par l'intéressé. Ce mécanisme ne peut être mis en œuvre qu'au cours de l'un des deux exercices suivants celui au cours duquel cette rémunération a été versée. La restitution intervient à concurrence du quantum de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné que le dirigeant mandataire social concerné n'aurait pas perçu en l'absence d'erreur manifeste et significative. Dans les autres cas, la restitution peut porter sur la totalité de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné.

Rémunération variable à long terme

La rémunération à long terme vise à inciter le Président-Directeur Général (ainsi que les autres cadres dirigeants et supérieurs du Groupe) à atteindre les objectifs stratégiques de la Société sur le long terme et à contribuer à l'alignement de ses intérêts sur ceux des actionnaires.

Elle s'opère à travers des plans d'actions de performance, attribués annuellement, intégralement subordonnés à l'atteinte de conditions de performance, internes et/ou relatives, exigeantes, basées sur des critères clés, simples et mesurables, de la stratégie d'Alstom. La réalisation des conditions de performance est constatée après la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil d'administration s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan donné préalablement à la clôture de ce troisième exercice fiscal. L'acquisition des titres est également conditionnée à la présence effective du Président-Directeur Général à la date de l'acquisition (exception faite du décès, de l'invalidité ou du départ en retraite).

Le Conseil d'administration s'engage, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, à adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.

Le Conseil d'administration peut décider de subordonner l'attribution définitive de tout ou partie des actions de performance au Président-Directeur Général à l'absence de mise en œuvre de la clause dite de « clawback » (mentionnée ci-dessus), pendant la période d'acquisition des dites actions de performance.

La rémunération à long terme ainsi définie et telle qu'évaluée à partir de la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés est limitée à un an de rémunération court terme cible, soit 200 % de la rémunération court terme fixe.

En outre, le montant total des attributions annuelles aux mandataires sociaux ne doit pas excéder 2,5 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale pour les attributions d'actions de performance au sein du Groupe, ni 10 % de l'attribution globale au titre du plan considéré.

Elle est également soumise à des obligations de conservation (détaillées ci-après) et à une interdiction d'usage d'instruments de couverture.

Rémunération pluriannuelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération exceptionnelle.

Rémunération allouée au mandat d'administrateur

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération du dirigeant mandataire social liée au mandat d'administrateur de la Société ou, le cas échéant, d'une société du Groupe.

Engagement de non-concurrence

La politique de la Société est de prévoir un engagement de non-concurrence liant son dirigeant mandataire social.

Compte tenu de la connaissance intime du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à la digitalisation acquises par son Président-Directeur Général, il est dans l'intérêt de la Société de prévoir un engagement de non-concurrence liant ce dernier. Cet engagement (détaillé ci-après) porte sur une durée de deux ans à compter de la fin de son mandat. La contrepartie de cet engagement est constituée par une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de la rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois derniers exercices. Le Conseil d'administration se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement à la date de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social.

En tout état de cause, l'engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le Président-Directeur Général, à l'issue de son mandat, ferait valoir ses droits à la retraite. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

Indemnité de départ

La politique de la Société ne prévoit pas d'attribution d'indemnité de départ au bénéfice du Président-Directeur Général.

Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration appréciera l'opportunité du maintien, en tout ou partie, du bénéfice des droits à l'acquisition d'actions attribuées sous conditions de performance, sous réserve des limites suivantes :

- le maintien est uniquement possible en cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation et non de démission ;
- aucune acquisition définitive préalablement à la date d'acquisition prévue aux règlements des plans concernés n'est autorisée. Par conséquent, aucune livraison accélérée des actions de performance n'est possible ;
- les conditions de performance devront continuer à s'appliquer pendant toute la durée d'acquisition prévue ;
- le nombre d'actions définitivement acquises, une fois établi après mesure de la réalisation des conditions de performance, se verra appliquer une réduction correspondant à la part du temps passé au service de la Société par rapport à la durée de la période d'acquisition de chaque plan concerné (i.e. réduction prorata temporis) ; et
- en tout état de cause, l'opportunité de l'acquisition définitive des actions de performance sera appréciée au regard de la situation de la Société à la date du départ et à la date d'acquisition initialement prévue, aucune action de performance ne pouvant être attribuée en cas de difficultés financières majeures de la Société.

Retraite supplémentaire

Afin de permettre la constitution d'une épargne retraite, la politique de la Société prévoit de faire bénéficier son Président-Directeur Général de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies. Ces régimes collectifs de retraite supplémentaire à cotisations définies

(de type « Article 82 » et « Article 83 » du Code général des impôts) bénéficient également à d'autres cadres supérieurs et dirigeants du Groupe. Faisant suite à la fermeture (en 2016) puis à la liquidation définitive (en 2019) du régime de retraite supplémentaire de type « Article 39 », la politique de rémunération de la Société ne prévoit plus le recours aux régimes de retraite supplémentaire à prestations définies pour son dirigeant mandataire social.

Les modalités précises applicables au Président-Directeur Général sont décrites ci-après.

Autres avantages

La politique de la Société prévoit que le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, d'une couverture supplémentaire santé, d'un contrat d'assurance en cas de décès/invalidité, comme les autres salariés du Groupe au-delà d'un certain niveau de responsabilité, et d'un contrat d'assurance-chômage privé dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

4. Politique de rémunération

Lors de sa réunion du 9 mai 2023, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du Président-Directeur Général, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2023/24.

Dans le cadre de la définition de la structure et de la composition de cette rémunération, le Conseil d'administration s'est notamment appuyé sur les résultats d'études comparatives menées par un cabinet indépendant, présentant les pratiques de marché de différents panels de sociétés de taille, capitalisation boursière et chiffres d'affaires et/ou activités comparables à celle du Groupe :

- un groupe de sociétés françaises du CAC 40 et du SBF 120 incluant Arkema, Bolloré, Bureau Veritas, Compagnie de Saint-Gobain, Dassault Aviation, Eiffage, Forvia, Groupe Seb, Legrand, Michelin, Nexans, Renault, Safran, Solvay, STMicroelectronics, Technip Energies, Thales, Valeo, Veolia, Worldline.
- un groupe de sociétés allemandes incluant Continental AG, EON, HeidelbergCement, Hella, Infineon, Kion Group, Knorr-Bremse, MTU Aero Engines, Rational, RWE, Siemens Energy, Thyssenkrupp, Traton.
- un groupe de sociétés européennes incluant Akzo Nobel, Asmi, Bae Systems, Brembo, Continental AG, Forvia, Ferguson PLC, Kion Group, Knorr Bremse, Legrand, Leonardo, MTU Aero Engines, Nexans, Prysmian, Renault, Rolls-Royce.

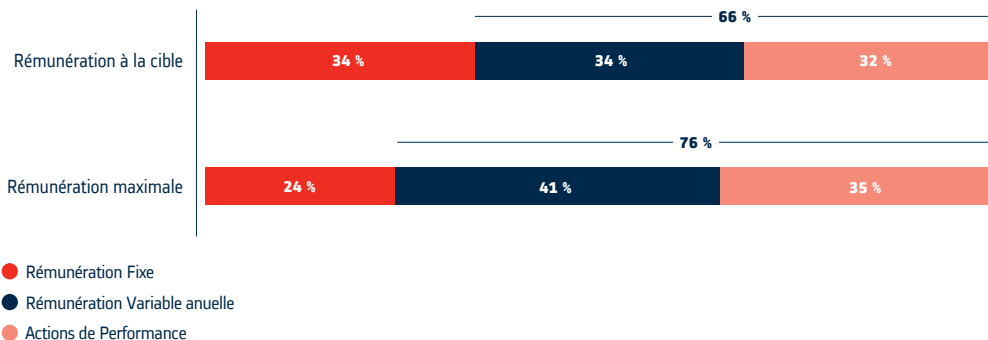
Cette triple segmentation a permis au Conseil d'administration d'avoir une représentation exhaustive des tendances et niveaux de marché de rémunération pertinents pour le Président-Directeur Général, du fait de la taille, de l'activité et de l'implantation du Groupe.

L'analyse a porté sur l'ensemble des éléments de rémunération (rémunération fixe, variable à court et long-terme, autres avantages) dont bénéficie le Président-Directeur Général.

Conformément à l'article L. 22-10-8-II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022/23.

En alignement avec les principes généraux énoncés plus haut, la structure de la rémunération (monétaire et titres) du Président-Directeur Général (hors rémunération post-mandat) a les caractéristiques suivantes :

1. Prépondérance donnée aux éléments variables (dans une logique de « pay for performance ») avec la répartition suivante.



La structure de rémunération du Président-Directeur Général est composée pour 66% d'éléments variables à la cible, et pour 76% d'éléments variables au maximum (en intégrant les actions de performance proposées pour l'attribution de mai 2023, selon valorisation IFRS).

2. Alignement des critères de performance sur les objectifs financiers et sociétaux/environnementaux du Groupe, selon une répartition équilibrée.

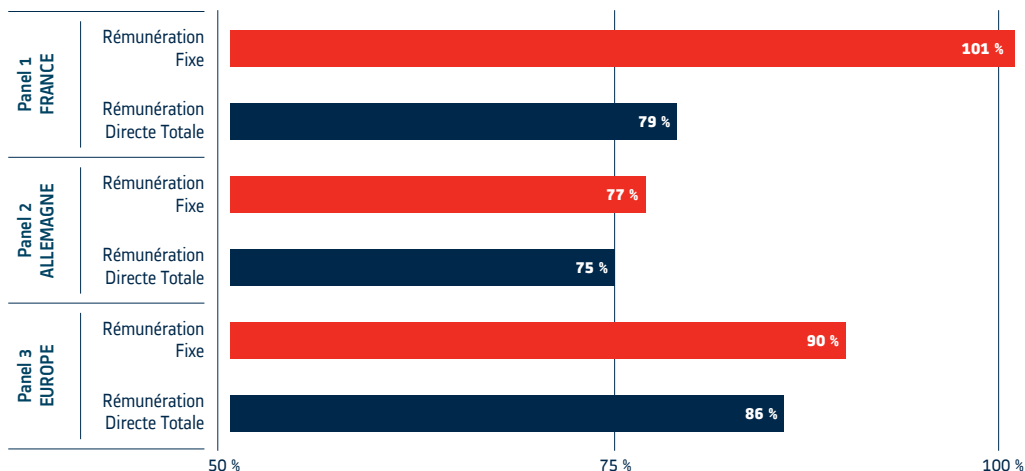
Afin de répondre aux enjeux d'exigence et d'alignement avec les pratiques de marché, la rémunération du Président-Directeur Général est analysée vis-à-vis de différents panels de sociétés, de taille, d'activités et de capitalisation boursière comparables, en France (CAC40 & SBF120), en Allemagne et en Europe.

PANEL 1 - FRANCE			
Arkema	Eiffage	Nexans	Technip Energies
Bolloré	Forvia	Renault	Thales
Bureau Veritas	Groupe Seb	Safran	Valeo
Compagnie de Saint-Gobain	Legrand	Solvay	Veolia
Dassault Aviation	Michelin	STMicroelectronics	Worldline

PANEL 2 - ALLEMAGNE		
Continental AG	Infineon	RWE
EON	Kion Group	Siemens Energy
GEA Group	Knorr-Bremse	Thyssenkrupp
HeidelbergCement	MTU Aero Engines	Traton
Hella	Rational	

PANEL 3 - EUROPE			
Akzo Nobel	Forvia	Leonardo	Rolls-Royce
Asmi	Ferguson PLC	MTU Aero Engines	
Bae Systems	Kion Group	Nexans	
Brembo	Knorr-Bremse	Prysmian	
Continental AG	Legrand	Renault	

Au regard de ces différents panels, le positionnement de la rémunération du Président-Directeur Général est le suivant (100% indiquant le niveau médian de chaque panel de référence) :



La rémunération directe totale intègre la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle cible et la valorisation IFRS des actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022/23.

Rémunération au cours du mandat social

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général demeure inchangée depuis le 1^{er} avril 2021 et s'élève à € 950 000.

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme cible représente 100 % de sa rémunération brute fixe annuelle à objectifs strictement atteints ; elle est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 9 mai 2023, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2023/24.

Les objectifs collectifs liés à la performance globale du Groupe représenteront 60 % de la rémunération variable cible et seront basés sur des critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de Cash-Flow Libre et de marge brute sur commandes reçues, d'une part, et sur des critères liés aux programmes d'éthique et de conformité, à la sécurité au travail, à la représentation des femmes au sein de l'encadrement ainsi qu'à la réduction d'émission de gaz à effet de serre au sein des opérations du Groupe, d'autre part.

Les indicateurs de performance économique représenteront 73 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 44 points sur 60, le Conseil d'administration ayant fait le choix d'accorder une importance croissante aux critères de performance liés à des enjeux de nature sociétale, environnementale et de gouvernance.

Les objectifs propres au Président-Directeur Général sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration. Ils sont pour partie quantifiables (performance commerciale) et pour partie liés à l'exercice des fonctions de direction générale (définition et exécution des orientations stratégiques, développement des équipes et des organisations).

Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2023/24. En cas de surperformance, les critères de performance collectifs et les critères propres au Président-Directeur Général peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 120 % et 50 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 170 %).

Objectif		Poids à la cible	Poids maximal en cas de surperformance
Groupe (Financier)	Cash-Flow libre	20 %	40 %
Groupe (Financier)	Résultat d'exploitation ajusté	15 %	30 %
Groupe (Financier)	Marge brute sur commandes reçues	9 %	18 %
Groupe (ESG)	Taux d'accidents déclarés (avec ou sans arrêt)	4 %	8 %
Groupe (ESG)	Taux de participation aux programmes d'éthique et de conformité	4 %	8 %
Groupe (ESG)	Taux de représentation des femmes au sein de l'encadrement	4 %	8 %
Groupe (ESG)	Pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations	4 %	8 %
Total des objectifs collectifs		60 %	120 %
Spécifique	Définition et exécution des orientations stratégiques	15 %	18,75 %
Spécifique	Développement des équipes et des organisations	10 %	12,5 %
Spécifique	Performance commerciale	15 %	18,75 %
Total des objectifs propres au Président-Directeur Général		40 %	50 %
TOTAL DES OBJECTIFS		100 %	170 %

Le Conseil pourra utiliser son 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 selon les modalités présentées dans la section « Processus de détermination, de révision et d'emise en oeuvre de la politique de rémunération - Méthode d'évaluation des critères de performance ».

La rémunération variable à court terme (« Rémunération Restituable ») est assortie d'un mécanisme de restitution (« clawback »). Ce mécanisme peut être mis en œuvre par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération dans le cas où tout ou partie de la Rémunération Restituable aurait été perçue à la suite d'une fraude ou d'une malversation avérée affectant les comptes servant à son calcul ou son calcul lui-même, dont l'intéressé aurait été l'auteur ou le complice. Il en est de même en cas d'erreur manifeste significative à l'occasion de ce calcul de la Rémunération

Restituable ou en cas de faute lourde commise par l'intéressé. Ce mécanisme ne peut être mis en œuvre qu'au cours de l'un des deux exercices suivants celui au cours duquel cette rémunération a été versée. La restitution intervient à concurrence du quantum de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné que le dirigeant mandataire social concerné n'aurait pas perçu en l'absence d'erreur manifeste et significative. Dans les autres cas, la restitution peut porter sur la totalité de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné.

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables sera conditionné à l'approbation, par l'assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023/24, des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de cet exercice au Président-Directeur Général.

Rémunération variable à long terme

Les caractéristiques de la politique d'attribution d'actions de performance appliquée au Président-Directeur Général pour l'exercice 2023/24 sont les suivantes :

Conditions de performance	L'intégralité des actions de performance est soumise à des conditions de performance, internes et/ou relatives. Le Conseil d'administration s'engage, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, à adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.
Période d'acquisition et de performance	La réalisation des conditions de performance est constatée à l'issue de la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil d'administration s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan donné préalablement à la clôture de ce troisième exercice fiscal.
Limites applicables à l'attribution	Le Conseil d'administration a défini les principes suivants pour les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : <ul style="list-style-type: none"> • la valeur IFRS 2 (qui est retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) de toute attribution annuelle est limitée à une année de rémunération brute fixe annuelle et de rémunération variable cible court terme, cette dernière correspondant à la rémunération obtenue lorsque les objectifs fixés sont strictement atteints ; ainsi, la rémunération en actions de performance est plafonnée à 100 % de la rémunération court terme cible (fixe et variable cible), soit 200 % de la rémunération court terme fixe ; • le montant total des attributions annuelles aux mandataires sociaux ne doit pas excéder 2,5 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale pour les attributions d'actions de performance au sein du Groupe, ni 10 % de l'attribution globale au titre du plan considéré.

Obligation de conservation	<p>En application de la décision du Conseil d'administration du 10 mai 2022, le Président-Directeur Général est tenu de conserver au nominatif 100 % des actions de performance définitivement acquises pendant toute la durée de son mandat (tel que renouvelé, le cas échéant).</p> <p>Cette obligation de conservation cesse lorsqu'il atteint un objectif cible de détention d'actions au nominatif représentant en valeur trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.</p> <p>Pour les besoins du calcul du plafond de l'obligation de conservation, il est tenu compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la rémunération brute fixe annuelle en vigueur à la date de la dernière acquisition définitive d'actions de performance ; et • des cours de Bourse respectifs de l'action lors de chaque acquisition définitive des actions de performance détenues au nominatif par le Président-Directeur Général. <p>Au 31 mars 2023, l'objectif cible de détention est rempli puisque M. Henri Poupart-Lafarge détient à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.</p>
Prohibition des instruments de couverture	<p>Le Président-Directeur Général prend l'engagement formel de ne pas utiliser d'instruments de couverture sur les actions de performance attribuées par la Société pendant toute la durée de son mandat.</p> <p>À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.</p>
Possibilité de subordonner l'acquisition des actions à l'absence de mise en œuvre du mécanisme de « clawback »	<p>En application de la décision prise lors de sa réunion du 10 mai 2022, le Conseil d'administration peut décider de subordonner l'attribution définitive d'une quotité des actions de performance au Président-Directeur Général à l'absence de mise en œuvre de la clause dite de « clawback » (mentionnée ci-dessus), pendant la période d'acquisition des dites actions de performance.</p>
Périodes d'interdiction des ventes	<p>Il est interdit de réaliser des opérations sur les instruments financiers de la Société durant les 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société (cette période étant réduite à 15 jours calendaires s'agissant des résultats trimestriels) et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant cette publication.</p> <p>Pendant les périodes autorisées, le Code de bonne conduite de la Société prescrit la consultation préalable du Déontologue en cas de doute sur la capacité de réaliser une opération.</p>
Périodicité	Annuelle

Le niveau de l'attribution, déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, tient compte de l'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général et des pratiques de marché.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions du même plan à destination des autres cadres de la Société.

Avantages en nature

Les avantages en nature dont bénéficie le Président-Directeur Général sont limités à une voiture de fonction, une couverture supplémentaire santé, un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité et un contrat d'assurance-chômage privé dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

Rémunération à l'issue du mandat social

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence conclu avec le Président-Directeur Général est limité à une période de deux années à compter de la date de fin du mandat du dirigeant mandataire social. Le Président-Directeur Général s'interdit ainsi, à l'issue de son mandat (pour quelque cause et à quelque époque que ce soit), de s'intéresser, participer, s'associer à quelque titre que ce soit ou s'engager, directement ou par personne morale interposée, en qualité de mandataire social, salarié, ou consultant au service, dans le monde entier, de toute société dont une activité significative (15 % du chiffre d'affaires ou au moins € 1 milliard) se rapporte à la production de biens d'équipement ou de systèmes liés à l'industrie ferroviaire ou de transport collectif terrestre. Sont exclus du périmètre de cet engagement de non-concurrence les opérateurs de transport eux-mêmes.

En contrepartie de cet engagement, le dirigeant mandataire social percevrait une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de sa rémunération brute annuelle, fixe et variable annuelle, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin de son mandat, cette indemnité étant versée mensuellement, en vingt-quatre fractions égales, pendant toute la durée d'application de l'engagement de non-concurrence.

En cas de violation, à tout moment, de l'engagement de non-concurrence par le dirigeant mandataire social :

- la Société serait libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- le dirigeant mandataire social devrait rembourser à la Société l'intégralité des sommes déjà versées en application de l'engagement de non-concurrence.

La Société, agissant par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune indemnité ne lui serait due à ce titre.

En tout état de cause, le présent engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le dirigeant mandataire social, ferait valoir ses droits à la retraite à l'issue de son mandat. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

Le Conseil d'administration considère que la possibilité d'imposer, sous certaines conditions, un engagement de non-concurrence aux dirigeants mandataires sociaux est favorable à la Société. Ceci est tout particulièrement le cas concernant M. Henri Poupart-Lafarge, compte tenu de sa connaissance, acquise pendant plus de 20 années, du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à sa digitalisation. Le Conseil d'administration considère que cette expertise ne doit en aucun cas bénéficier aux concurrents de la Société. Cet engagement est donc destiné à protéger les intérêts du Groupe.

Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration appréciera l'opportunité du maintien, en tout ou partie, du bénéfice des droits à l'acquisition d'actions attribuées sous conditions de performance, sous réserve des limites suivantes :

- le maintien est uniquement possible en cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation et non de démission ;
- aucune acquisition définitive préalablement à la date d'acquisition prévue aux règlements des plans concernés n'est autorisée. Par conséquent, aucune livraison accélérée des actions de performance n'est possible ;
- les conditions de performance devront continuer à s'appliquer pendant toute la durée d'acquisition prévue ;
- le nombre d'actions définitivement acquises, une fois établi après mesure de la réalisation des conditions de performance, se verra appliquer une réduction correspondant à la part du temps passé au service de la Société par rapport à la durée de la période d'acquisition de chaque plan concerné (i.e. réduction prorata temporis) ; et
- en tout état de cause, l'opportunité de l'acquisition définitive des actions de performance sera appréciée au regard de la situation de la Société à la date du départ et à la date d'acquisition initialement prévue, aucune action de performance ne pouvant être attribuée en cas de difficultés financières majeures de la Société.

Régimes de retraite supplémentaire

En application de la politique de rémunération de la Société, le Président-Directeur Général bénéficie en matière de retraite supplémentaire :

- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 83 ») selon les modalités suivantes :

- les cotisations sont versées annuellement et correspondent à 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre et huit fois plafonds annuels de la Sécurité sociale et 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et 12 plafonds de la Sécurité sociale,
- depuis le 1^{er} juillet 2014 les cotisations sont prises en charge à 95 % par la Société ;
- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 82 »). Le calcul de cette contribution annuelle est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable due en numéraire) selon les modalités suivantes :
 - 10 % de la part de la rémunération fixe brute comprise entre 8 et 12 plafonds annuels de la Sécurité sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à 12 plafonds annuels de la Sécurité sociale,
 - 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration,
 - la rémunération de référence (fixe et variable due en numéraire) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à € 2 000 000,
 - aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro,
 - le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat.

5.1.5.4 Éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2022/23 aux mandataires sociaux

Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2022/23 aux membres du Conseil d'administration

TABLEAU 3 DU CODE AFEP-MEDEF – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Montants bruts	Exercice 2021/22			Exercice 2022/23		
	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Part variable attribuée au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Part variable attribuée au titre de l'exercice (en €)
Mandataires sociaux non exécutifs						
M. Olivier Bouygues ⁽¹⁾	37 714	-	-	-	-	-
M. Pascal Grangé, représentant permanent de Bouygues SA ⁽²⁾	79 214	68 500	38 500	39 500	9 000	4 000
Mme Bi Yong Chungunco	76 000	75 500	45 500	75 000	89 500	59 500
M. Yann Delabrière	131 500	127 500	52 500	113 000	124 000	49 000
Mme Clotilde Delbos	75 500	75 500	45 500	68 000	72 000	42 000
M. Daniel Garcia Molina	54 250	65 000	35 000	64 500	68 500	38 500
M. Serge Godin ⁽³⁾	45 750	72 000	42 000	55 500	21 500	11 500
M. Gilles Guilbon	54 250	68 500	38 500	68 000	79 000	49 000
M. Sylvie Kandé de Beaupty	91 000	90 500	45 500	90 000	104 500	59 500
M. Frank Mastiaux	108 500	119 000	66 500	93 500	104 500	59 500
M. Baudouin Prot	97 000	96 500	66 500	89 000	110 500	80 500
Mme Sylvie Rucar	124 000	120 000	70 000	102 000	109 000	59 000
M. Jay Walder ⁽⁴⁾	-	-	-	-	26 750	15 500
TOTAL	974 678	978 500	546 000	858 000	918 750	527 500

(1) Administrateur ayant démissionné le 25 mars 2021

(2) Administrateur ayant démissionné le 30 mai 2022

(3) M. Serge Godin reverse sa rémunération à une association qui a pour mission le soulagement de la pauvreté, l'amélioration de la santé et l'avancement de l'éducation chez les enfants et adolescents en difficultés. M. Serge Godin a démissionné le 29 août 2022

(4) Administrateur coopté par le Conseil d'administration du 15 novembre 2022

Les mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent aucune autre rémunération de la part de la Société ou des sociétés du Groupe, à l'exception des administrateurs représentant les salariés qui sont rémunérés au titre de leur contrat de travail.

Par application de la politique de rémunération, le Président-Directeur Général ne reçoit aucune rémunération liée à son mandat d'administrateur et le mandat de censeur n'est pas non plus rémunéré.

Par application de ses propres règles de fonctionnement interne, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, administrateur représenté par Mme Kim Thomassin, ne perçoit pas non plus de rémunération au titre de son mandat.

Le montant total de la rémunération versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2022/23 s'est élevé à € 858 000 (€ 974 678 au cours de l'exercice 2021/22). Le montant total de la rémunération attribuée aux administrateurs au titre de l'exercice 2022/23 s'est élevé à € 918 750 (€ 978 500 au titre de l'exercice précédent) et représente environ 71 % de l'enveloppe totale autorisée par les actionnaires (environ 75 % pour l'exercice 2021/22).

La part variable de la rémunération attribuée aux administrateurs au titre de l'exercice 2022/23 représente près de 57% du montant total de la rémunération attribuée au titre de ce même exercice (environ 56 % au titre de l'exercice 2021/22).

Le décalage entre les montants attribués et versés au cours d'un même exercice fiscal s'explique par le fait que la rémunération allouée aux administrateurs au titre d'un exercice fiscal leur est versée pour moitié au cours de l'exercice fiscal (rémunération afférente au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice fiscal suivant (rémunération afférente au second semestre de l'exercice).

Conformément à l'article L. 22-10-34-I du Code de commerce, ces éléments de rémunérations feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022/23.