

S'agissant de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2024/25, elle reprend l'ensemble des règles qui leur étaient applicables pour l'exercice 2023/24 telle qu'approuvée à 99,39 % par l'assemblée générale du 11 juillet 2023 (11^e résolution), hors ajustement annoncé le 15 novembre 2023 (détaillé dans la section 5.1.6.5) et qui n'est pas reconduit sur l'exercice 2024/25.

Dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau mandataire social, la politique de rémunération qui lui est applicable (celle des dirigeants mandataires sociaux ou celle des membres du Conseil d'administration), et telle que décrite ci-après, sera mise en œuvre, le cas échéant avec les adaptations nécessaires qui seraient décidées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération.

5.1.6.2 Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Principes généraux

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 euros 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.

Depuis l'exercice 2021/22, les règles de répartition arrêtées par le Conseil d'administration sont les suivantes:

- La partie fixe est de 30 000 euros par administrateur, majoré d'une somme complémentaire :
 - de 20 000 euros pour le Président du Comité d'audit,
 - de 15 000 euros pour les Présidents des autres comités du Conseil.
- La partie variable est répartie à raison de :
 - 4 000 euros par participation aux séances du Conseil,
 - 3 500 euros par participation aux séances des comités.
- Par ailleurs, la rémunération complémentaire fixe attribuée à l'administrateur référent a été fixée à 30 000 euros 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 des dirigeants mandataires sociaux qui ne reçoivent aucune rémunération liée à leur 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.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/25

Pour l'exercice 2024/25, les règles de répartition décrites ci-dessus s'appliqueront étant toutefois entendu que la composante liée à la rémunération fixe complémentaire de l'administrateur référent indépendant, qui sera proratisée jusqu'à l'expiration des fonctions de

M. Yann Delabrière, n'a pas vocation à être reconduite une fois celles-ci ayant pris fin.

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 pour 2024/25 fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023/24, la politique 2023/24 ayant été approuvée à 99,39 % par l'assemblée d 11 juillet 2023 (résolution 11).

5.1.6.3 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

M. Henri Poupart-Lafarge est Président-Directeur Général du groupe Alstom depuis le 1^{er} février 2016. Son mandat actuel a été renouvelé à compter de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, pour une durée de quatre ans.

M. Henri Poupart-Lafarge n'est pas 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 14 novembre 2023 a décidé de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, effective à compter de l'assemblée générale annuelle de 2024.

À compter de cette date, M. Henri Poupart-Lafarge exercera les fonctions de Directeur Général.

La politique de rémunération décrite ci-après s'applique ainsi à M. Henri Poupart-Lafarge au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, puis de Directeur Général à compter de cette dernière, sans modification de son contenu à la suite de la dissociation des fonctions. Elle a également vocation à s'appliquer à tout nouveau dirigeant mandataire social exécutif qui serait nommé au cours de l'exercice 2024/25.

Principes généraux

Principes directeurs

Dictée par l'ensemble des principes généraux de la politique de rémunération des mandataires sociaux décrits ci-dessus, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif a pour objectif d'accompagner la stratégie de l'entreprise et d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social exécutif 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 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont une part est quantifiable et l'autre part est liée à l'exercice des fonctions de direction générale ;
- rémunération (plafonnée néanmoins) de la surperformance ;
- absence de rémunération exceptionnelle.

Pour la fixation de la structure de rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif 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.

Composantes

Les différentes composantes de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif, sous-tendue par l'ensemble des principes décrits ci-dessus, sont les suivantes :

Rémunération fixe

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

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme vise à inciter le dirigeant 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 80 % sur des objectifs collectifs quantifiables définis (contre 60 % en 2023/24) pour l'ensemble du Groupe et pour 20 % sur des objectifs propres (contre 40% en 2023/24) au dirigeant, 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 185 % 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif (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 dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 (fixe et variable 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 exécutif 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 exécutif.

Compte tenu de la connaissance intime du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à la digitalisation acquise par son dirigeant mandataire social exécutif, 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 exécutif.

En tout état de cause, l'engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le dirigeant mandataire social exécutif, 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 dirigeant mandataire social exécutif.

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

En cas de départ du dirigeant mandataire social exécutif, le Conseil d'administration appréciera, sur la base d'une décision motivée, 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif.

Autres avantages

La politique de la Société prévoit que le dirigeant mandataire social exécutif 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 bénéficiaire.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/2025

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2024/25.

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, Dassault Aviation, Eiffage, Forvia, Legrand, Michelin, Nexans, Renault, Safran, Saint-Gobain, SEB, Solvay, STMicroelectronics, Technip Energies, Thales, Valeo, Veolia Environnement, Worldline.
- un groupe de sociétés allemandes incluant Continental AG, E.ON, GEA Group, HeidelbergCement, Hella, Infineon, Kion Group, Knorr-Bremse, MTU Aero Engines, Rational, RWE, Siemens Energy, Thyssenkrupp, Traton.
- un groupe de sociétés européennes incluant AkzoNobel, ASM International, BAE Systems, Brembo, Continental AG, Ferguson PLC, Forvia, Kion Group, Knorr-Bremse, Legrand, Leonardo, MTU Aero Engines, Nexans, Prysmian, Renault, Rolls Royce.

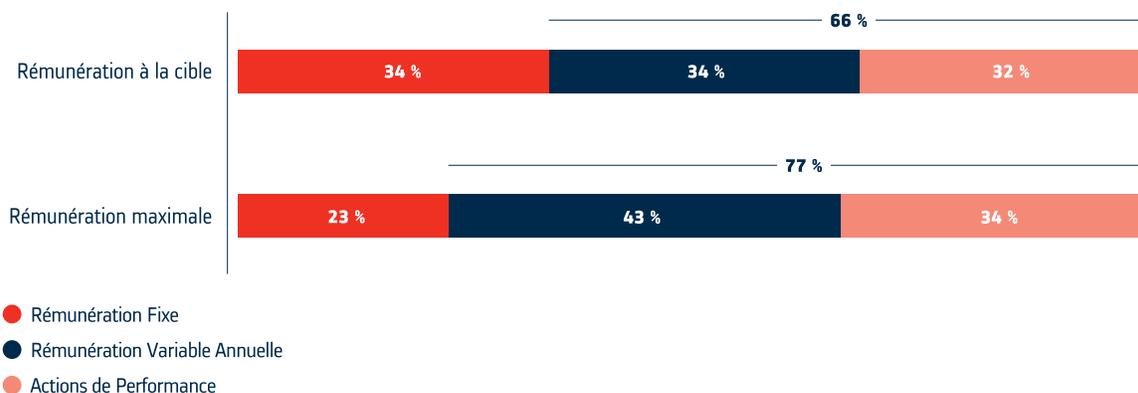
Cette triple segmentation a permis au Conseil d'administration d'avoir une représentation exhaustive des tendances et niveaux de marché de rémunération pertinents pour le dirigeant mandataire social exécutif du fait de la taille, de l'activité et de l'implantation du Groupe.

L'analyse a porté sur l'ensemble des éléments de rémunération (rémunération fixe, variable à court et long terme, autres avantages) dont bénéficie le dirigeant mandataire social exécutif.

Conformément à l'article L. 22-10-8-II du Code de commerce, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale annuelle 2024.

En alignement avec les principes généraux énoncés plus haut, la structure de la rémunération (monétaire et titres) du dirigeant mandataire social exécutif (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 dirigeant mandataire social exécutif est composée pour 66 % d'éléments variables à la cible, et pour 77 % d'éléments variables au maximum (en intégrant les actions de performance proposées pour l'attribution du 9 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 dirigeant mandataire social exécutif 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

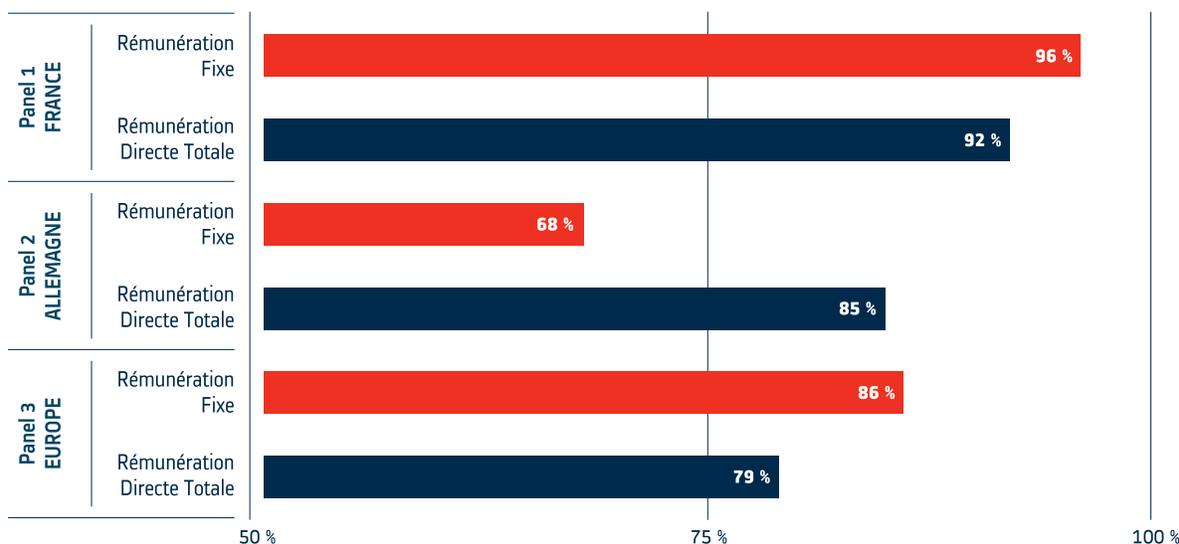
PANEL 2 – ALLEMAGNE

Continental AG	Infineon	RWE
E.ON	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
ASM International	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 dirigeant mandataire social exécutif 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 2023/24.

Rémunération au cours du mandat social

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du dirigeant mandataire social exécutif demeure inchangée depuis le 1^{er} avril 2021 et s'élève à 950 000 euros.

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 185 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du dirigeant mandataire social exécutif au titre de l'exercice 2024/25.

Les objectifs collectifs liés à la performance globale du Groupe représenteront 80 % de la rémunération variable cible et seront basés sur des critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de cash-flow libre, de marge brute sur commandes reçues et d'ajustement de marge en carnet, d'une part, et sur des critères liés 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 81 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 65 points sur 80, le Conseil d'administration ayant fait le choix d'avoir une représentation plus pertinente et adéquate des enjeux actuels du Groupe en mettant l'accent sur les objectifs financiers tout en maintenant des enjeux de nature sociétale, environnementale et de gouvernance.

Les objectifs propres au dirigeant mandataire social exécutif sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration. Ils sont liés à l'exercice des fonctions de direction générale (performance financière, opérationnelle et commerciale) et pour majeure partie quantifiables.

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

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2024/25. En cas de surperformance, les critères de performance collectifs et les critères propres au dirigeant mandataire social exécutif peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 160 % et 25 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 185 %).

Par ailleurs, le taux global de réalisation des objectifs collectifs sera également conditionné par l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre positif pour l'exercice social 2024/25. Dans l'hypothèse où ce dernier ne serait pas atteint, le taux global de réalisation des objectifs collectifs serait réduit de moitié.

Objectif		Poids à la cible	Poids maximal en cas de surperformance
Groupe (Financier)	Cash-flow libre	20 %	40 %
Groupe (Financier)	Résultat d'exploitation ajusté	20 %	40 %
Groupe (Financier)	Marge brute sur commandes reçues	15 %	30 %
Groupe (Financier)	Ajustement de marge en carnet	10 %	20 %
Groupe (ESG)	Taux d'accidents déclarés (avec ou sans arrêt)	5 %	10 %
Groupe (ESG)	Taux de représentation des femmes au sein de l'encadrement	5 %	10 %
Groupe (ESG)	Réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations	5 %	10 %
Total des objectifs collectifs(*)		80 %	160 %
Spécifique	Performance financière	4 %	5 %
Spécifique	Performance opérationnelle	6 %	7,5 %
Spécifique	Performance commerciale	10 %	12,5 %
Total des objectifs propres au dirigeant mandataire social exécutif		20 %	25 %
TOTAL DES OBJECTIFS		100 %	185 %

(*) En cas de non atteinte d'un cash-flow libre positif sur 2024/25, le taux global de réalisation des objectifs collectifs sera réduit de moitié.

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 dirigeant mandataire social exécutif 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 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 variable sera conditionné à l'approbation, par l'assemblée générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024/25, des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de cet exercice au dirigeant mandataire social exécutif.

Rémunération variable à long terme

Les caractéristiques de la politique d'attribution d'actions de performance appliquée au dirigeant mandataire social exécutif pour l'exercice 2024/25 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>Sur décision du Conseil d'administration, le dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif. <p>Au 31 mars 2024, 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 dirigeant mandataire social exécutif 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>Le Conseil d'administration peut décider de subordonner l'attribution définitive d'une quotité des actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif à l'absence de mise en œuvre de la clause dite de « clawback » (mentionnée ci-dessus), pendant la période d'acquisition desdites 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 dirigeant mandataire social exécutif et des pratiques de marché.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 bénéficiaire.

Rémunération à l'issue du mandat social

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence conclu avec le dirigeant mandataire social exécutif est limité à une période de deux années à compter de la date de fin de son mandat en tant que tel. Le dirigeant mandataire social exécutif 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 d'euros) 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 exécutif 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 exécutif :

- la Société serait libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- il 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 dirigeant mandataire social exécutif, 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 d'euros,
 - aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro,
 - le dirigeant mandataire social exécutif 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.

5.1.6.4 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Principes directeurs et structure de rémunération

En application des principes régissant la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux tels que décrits ci-avant dans le présent Document, le Conseil d'administration du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, a défini la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration applicable à compter de l'assemblée générale annuelle 2024 et de la mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

En conformité avec la recommandation du Code AFEP/MEDEF (article 26.2), il est uniquement attribué au Président du Conseil d'administration une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable (à court ou long terme) ou de toute rémunération exceptionnelle et il ne perçoit pas non plus de rémunération en qualité d'administrateur.

Le Président du Conseil d'administration peut être autorisé à bénéficier de la couverture santé et prévoyance couvrant les autres salariés du Groupe et le dirigeant mandataire social exécutif.

Les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de sa mission sont mis à sa disposition par la Société.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/25

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du Président du Conseil d'administration, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2024/25.

Le montant de la rémunération fixe a été déterminé sur la base d'une étude approfondie des pratiques de marché, incluant un benchmark des rémunérations des Présidents du Conseil d'administration et de Conseil de surveillance au sein des sociétés du CAC40 et Next20 dotées d'un mode de gouvernance dissocié, réalisé avec l'aide d'un cabinet extérieur et indépendant.

Dans ce contexte, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Philippe Petitcolin a été fixé à 450 000 euros correspondant exactement à la médiane du benchmark considéré (le premier quartile se situant à 312 500 euros, le troisième quartile, à 687 500 euros, la moyenne s'établissant à 578 600 euros).

M. Petitcolin ne percevra aucune rémunération variable de court ou long terme, ni aucune rémunération exceptionnelle. Il ne recevra pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'administrateur.

M. Petitcolin disposera d'un véhicule de fonction et bénéficiera de la couverture santé et prévoyance applicable aux autres salariés du Groupe.