

Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2023/24 à M. Henri Poupart-Lafarge, en sa qualité de Président-Directeur Général

Conformément à l'article L. 22-10-34-I et II du Code de commerce, les éléments de rémunération exposés ci-dessous feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023/24, le versement effectif de la rémunération variable annuelle étant conditionné à un vote positif des actionnaires.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2023/24, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupart-Lafarge s'est élevée à 950 004 euros.

Rémunération variable

Au titre des conséquences du déficit de cash-flow libre du premier semestre 2023/24, sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 a décidé de renforcer le schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 9 mai 2023, en introduisant un critère supplémentaire et exigeant reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24, applicable au paiement des objectifs collectifs et propres du Président-Directeur Général. Ce nouveau critère s'applique dans des conditions identiques à la rémunération variable annuelle de l'équipe de direction.

Ce critère supplémentaire s'est appliqué de la manière suivante au schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24.

Cash-flow libre 2023/24 (M EUR)

Cash-flow libre < (750)

(750) ≤ cash-flow libre < (300)

(300) ≤ cash-flow libre < 0

0 ≤ cash-flow libre

Impact sur le paiement de la rémunération variable annuelle

Paiement de la totalité de la rémunération variable annuelle ramené à zéro

Paiement du critère de cash-flow libre à zéro, et paiement de la totalité de la rémunération variable annuelle réduit de 50 %

Paiement du critère de cash-flow libre à zéro, pas d'autre impact sur le paiement de la rémunération variable annuelle

Calcul normal du paiement de la rémunération variable annuelle

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs collectifs, tous quantifiables et basés sur sept critères de performance mesurés sur l'année pleine :
 - le cash-flow libre,
 - le résultat d'exploitation ajusté,
 - la marge brute sur commandes reçues,

- le taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt,
- le taux de complétion par les managers du questionnaire annuel d'intégrité,
- le pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations du groupe (scope 1&2),
- le pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement,

Il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 58,1% pour une cible à 60 % et un plafond à 120 %.

	Cible	Plafond	Niveau de performance pour l'exercice	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS COLLECTIFS	60 %	120 %			
Cash-flow libre	20 %	40 %	€ -557 millions	0 %	0
Résultat d'exploitation ajusté	15 %	30 %	€ 997 millions	12,1 %	114 855
Marge sur commandes reçues	9 %	18 %	Confidentielle ⁽¹⁾	18 %	171 000
Taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt	4 %	8 %	1,7 accident par million d'heures travaillées	8 %	76 000
Taux de complétion par les managers du questionnaire annuel d'intégrité	4 %	8 %	99 % des managers ont complété le questionnaire ⁽²⁾	8 %	76 000
Pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement	4 %	8 %	24,7 % de femmes au sein de la catégorie cadres & professionnels ⁽³⁾	4 %	38 000
Pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre (scope 1 & 2)	4 %	8 %	22 % ⁽⁴⁾	8 %	76 000
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2023/24				58,1 %	551 855⁽⁵⁾

(1) Le Conseil d'administration considère que la marge sur commandes reçues est un indicateur extrêmement pertinent de la conduite des affaires par les dirigeants de l'entreprise puisqu'elle reflète la volonté stratégique de focaliser l'activité sur les projets offrant les meilleures perspectives de rentabilité. Néanmoins, cet indicateur étant une donnée très sensible du point de vue concurrentiel, le Conseil d'administration a considéré qu'il était contraire aux intérêts de l'entreprise d'indiquer publiquement les objectifs et la performance de la Société en la matière afin de ne pas livrer d'information stratégique aux entreprises concurrentes.

(2) L'objectif de la Société était qu'au moins 95 % des managers visés par le questionnaire (plus de 2 500 personnes) aient complété le questionnaire. Le niveau maximum est considéré comme atteint à partir de 97 % de complétion pour la population ciblée.

(3) L'objectif de la Société était d'atteindre un pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement du Groupe (catégorie cadres et professionnels) de 24,7 % à fin mars 2024. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 25,6 %.

(4) L'objectif de la Société était d'atteindre une réduction absolue des émissions (en kt CO₂) de gaz à effet de serre sur le scope 1 & 2 du Groupe (émissions provenant de la consommation d'énergie des sites permanents et émissions directes des sites mobiles) de 4 % par rapport à une référence de l'exercice 2022/23. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 8 %.

(5) Avant application du critère additionnel lié au niveau d'atteinte de cash-flow libre décrit plus haut.

- pour les objectifs propres au Président-Directeur Général, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 30 % pour une cible à 40 % et un plafond à 50 %.

Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS PROPRES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	40 %		
Stratégie			
L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de définir le nouveau plan de route stratégique du Groupe à horizon 2030, intégrant notamment ses dimensions de digitalisation et ses ambitions environnementales, sociétales et de gouvernance. Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • le processus de définition du plan de route stratégique a été engagé avec le Conseil d'administration ; • son volet digital a été défini et s'est traduit par la mise en place d'une organisation dédiée ; • toutes les cibles environnementales, sociétales et de gouvernance ont été atteintes, et de nouveaux objectifs ont été définis pour ces dimensions. a estimé que cet objectif était atteint à 67 %.	15 %	10 %	95 000
ONE Alstom			
L'objectif fixé par le Conseil d'administration était d'assurer l'adéquation des capacités du Groupe en termes de main-d'œuvre à ses besoins, de stabiliser son équipe de direction et d'enrichir son plan de succession, et de s'assurer de son adéquation avec les enjeux du nouveau plan stratégique. Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution de la main-d'œuvre a reflété celle de la charge du Groupe ; • le processus d'analyse et de développement des talents du Groupe est en place ; • l'équipe de direction a été en partie renouvelée, et avec succès. a estimé que cet objectif était atteint à 80 %.	10 %	8 %	76 000
Relations clients			
Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la dynamique commerciale du Groupe s'est confirmée sur la majorité de ses régions (et y compris sur ses activités de Services et de Signalisation) avec un ratio de Book to Bill supérieur à 1 ; • la marge sur commandes reçues a évolué de façon conforme aux objectifs définis pour l'exercice ; • les actions de réduction et de contrôle des stocks ont produit des résultats significatifs ; • plusieurs projets critiques ont été redressés avec succès. a estimé que cet objectif était atteint à 80 %.	15 %	12 %	114 000
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2023/24		30 %	€285 000 ⁽¹⁾

(1) Avant application du critère additionnel lié au niveau d'atteinte de cash-flow libre décrit plus haut.

Le Conseil d'administration a donc établi, lors de sa réunion du 7 mai 2024 que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2023/24, s'établissait comme suit :

- une atteinte des objectifs collectifs à 58,1 points sur 60, correspondant à un montant de 551 855 euros,
- une atteinte des objectifs propres au Président-Directeur Général à 30 points sur 40, correspondant à un montant de 285 000 euros,
- une atteinte globale de ses objectifs à 88,1 %, pour un montant de 836 855 euros, à réduire de moitié en application de la condition supplémentaire liée au niveau d'atteinte du cash-flow libre sur 2023/24, telle qu'introduite par le Conseil d'administration du 14 novembre 2023.

Pour un montant final de **418 428 euros**.

La rémunération variable court terme de M. Henri Poupart-Lafarge a évolué comme suit ces trois dernières années :

	Au titre de l'exercice 2021/22			Au titre de l'exercice 2022/23			Au titre de l'exercice 2023/24		
	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte
Au titre des objectifs collectifs	60 %	120 %	78,5 %	60 %	120 %	89,6 %	60 %	120 %	58,1 %
Au titre des objectifs propres	40 %	50 %	41,4 %	40 %	50 %	40 %	40 %	50 %	30 %
Pourcentage total d'atteinte	100 %	170 %	119,9 %	100 %	170 %	129,6 %	100 %	170 %	88,1 %
RÉMUNÉRATION VARIABLE (EN €)			1 138 872			1 231 248			418 428 ⁽¹⁾

(1) Montant définitif après application de la condition supplémentaire liée au niveau d'atteinte du cash-flow libre sur 2023/24.

La rémunération annuelle, fixe et variable de M. Henri Poupart-Lafarge a évolué comme suit ces trois dernières années :

	Attribuée au titre de l'exercice 2021/22 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2022/23 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2023/24 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	950 000	950 000	950 000
Rémunération brute variable annuelle ⁽¹⁾	1 138 872	1 231 248	418 428
(%/fixe)	(119,9 %)	(129,6 %)	(44,0%)
TOTAL	2 088 872	2 181 248	1 368 428

(1) La rémunération variable annuelle de M. Henri Poupart-Lafarge est versée au cours de l'année fiscale suivant celle à laquelle elle se réfère. Comme rappelé ci-avant, son versement est soumis à l'approbation préalable par l'assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Henri Poupart-Lafarge.

Attribution d'actions de performance

Plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2023 »)

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 28 juillet 2021 (17^e résolution), après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 9 mai 2023 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2023 »), bénéficiant à 1 471 personnes dont le Président-Directeur Général d'Alstom.

L'attribution consentie au Président-Directeur Général porte sur un nombre cible de 50 667 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 76 000 (en cas de surperformance). La valorisation IFRS 2 et le calcul du plafond d'actions de performance attribuées ont été établis sur la base du nombre maximum d'actions pouvant être définitivement acquises à l'issue de la période de performance. Cette attribution maximum, sur la base du plafond d'actions attribuées, représente 0,02 % du capital au 9 mai 2023. Elle est soumise aux obligations de conservation telles que définies par la politique de rémunération en vigueur à date de l'attribution.

Ce plan conditionne l'acquisition définitive de la totalité des actions attribuées à l'ensemble des bénéficiaires (2 439 122 actions, soit 0,64 % du capital au 9 mai 2023) à la réalisation de cinq conditions de performance :

- quatre conditions de performance internes, mesurées par rapport au degré d'atteinte de :
 - l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 25 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif de cash-flow libre du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 25 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif 2025/26 de réduction (définie comme la moyenne des pourcentages de réduction) de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2025/26 par rapport à celles proposées avant mars 2014. Cet indicateur représente 15 % du total des conditions de performance ;
 - l'objectif 2025 du niveau d'engagement des collaborateurs d'Alstom tel que mesuré au travers de l'enquête interne d'engagement annuelle. Cet indicateur représente 15 % du total des conditions de performance.

- une condition de performance relative, fondée sur l'évolution de la performance de l'action de la Société calculée par rapport à celle de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services et appréciée sur une période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a :

- maintenu l'exclusion de toute acquisition d'action de performance lorsque l'évolution du TSR de la Société n'atteint pas celle du TSR de l'indice ;
- aligné les objectifs « cibles » des conditions de marge d'exploitation ajustée et de cash-flow libre avec les nouveaux objectifs du Groupe ;

- souhaité maintenir et renforcer des conditions permettant d'apprécier la performance de la Société en matière d'engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance avec la reconduction d'une condition de performance fondée sur la décarbonation des solutions offertes par Alstom et une condition de performance fondée sur la mesure du niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe sur le long terme. Le poids combiné de ces deux conditions se traduit par une augmentation du poids des critères liés aux facteurs environnementaux et sociaux dans le mix des objectifs sur lesquels s'appuie la rémunération variable sur le long terme de la société.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé comme suit (conditions internes établies sur la base des normes comptables en vigueur au moment de l'attribution) :

Après la publication des résultats 2025/26	Niveau minimum requis	Performance à la cible	Niveau maximum considéré
	≤ Objectif 25/26 -1.5 pts	= Objectif 25/26	≥ Objectif 25/26 +1.5 pts
Marge d'exploitation ajustée 2025/26 (poids : 25 %)	Aucune action	12 667 actions	19 000 actions
Cash-flow libre réalisé sur l'exercice 2025/26 en millions d'€ (poids : 25 %)	≤ Objectif 25/26 -500 M EUR	= Objectif 25/26	≥ Objectif 25/26 +500 M EUR
	Aucune action	12 667 actions	19 000 actions
Réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients en 2025/26 par rapport à celles proposées avant mars 2014 (poids : 15 %)	Réduction ≤ 24 %	Réduction = 26 %	Réduction ≥ 28 %
	Aucune action	7 600 actions	11 400 actions
Niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe tel que mesuré à l'issue de l'enquête d'engagement menée en 2025 (poids : 15 %)	≤ 67 %	= 69 %	≥ 71 %
	Aucune action	7 600 actions	11 400 actions
TSR à la publication des résultats 2025/26 vs Indice TSR (poids : 20 %)	< 100 % de l'indice	= 100 % de l'indice	≥ 120 % de l'indice
	Aucune action	7 600 actions	15 200 actions

Entre chaque borne des conditions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par interpolation linéaire.

En ligne avec la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, la valeur IFRS 2 de l'attribution, soit 1 359 940 euros (contre 1 376 749 euros au titre du PSP 2022), est inférieure à une année de rémunération fixe et variable cible du bénéficiaire.

Enfin, le Conseil d'administration a confirmé l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, d'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 Président-Directeur Général a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance pendant toute la durée de son mandat. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Récapitulatif de l'évolution des plans d'actions de performance en période d'acquisition

Le tableau ci-dessous présente le niveau d'atteinte de chacune des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition (PSP 2021 et spécial, PSP 2022, PSP 2023) et le nombre d'actions de performance confirmées pour M. Henri Poupart-Lafarge (toutes indisponibles jusqu'à l'échéance complète du plan concerné) :

Plan	Attribution initiale	Conditions de performance	Poids	Année d'acquisition et taux de réalisation	Nombre total d'actions confirmées
PSP 2021	51 000	-	-	2023/24	
		TSR	25 %	0 %	-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %	31,20 %	3 978
		Cash-flow libre	30 %	0 %	-
		Réduction consommation énergétique	20 %	67,67 %	6 902
TOTAL			100 %	21,33 %	10 880
PSP Spécial	23 000	-	-	2024/25	
		Évolution de la marge de projets spécifiques	30 %		-
		Synergies	20 %		-
		Résultat net par action	30 %		-
		Engagement des salariés	20 %		-
TOTAL			100 %		
PSP 2022	76 000	-	-	2024/25	
		TSR	20 %		-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %		-
		Cash-flow libre	25 %		-
		Réduction consommation énergétique	15 %		-
TOTAL			100 %		
PSP 2023	76 000	-	-	2025/26	
		TSR	20 %		-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %		-
		Cash-flow libre	25 %		-
		Réduction consommation énergétique	15 %		-
TOTAL			100 %		

Rémunération pluriannuelle

Non applicable.

Rémunération exceptionnelle

Non applicable.

Rémunération liée au mandat d'administrateur

Non applicable.

Avantages en nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature d'environ 6 349 euros (valorisation comptable) par an ainsi que d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité, et d'un contrat d'assurance-chômage privé (pour un avantage valorisé à hauteur de 8 947 euros) dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

Régimes de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur deux éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2023/24 :

- un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts :
 - les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2023/24 s'élèvent à 28 535 euros, montant pris en charge à hauteur de 27 108 euros par la Société ;
- un régime à cotisations définies de type Article 82 du Code général des impôts :
 - les sommes versées en novembre 2023 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2022/23 s'élèvent à 316 300 euros bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. La provision de 394 381 euros, passée en 2022/23, a été reprise,
 - au titre de l'exercice 2023/24, une provision pour charges a été passée pour un montant brut de 388 676 euros mais aucun versement ne sera effectué avant l'approbation par l'assemblée générale annuelle 2024 de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

Au 31 mars 2024, le montant estimatif de la rente annuelle au titre des deux régimes à cotisations définies sur la base des cotisations effectivement versées depuis que M. Henri Poupart-Lafarge a été nommé dirigeant mandataire social exécutif s'élève à la somme d'environ 243 730 euros (hors versements individuels volontaires potentiellement effectués par M. Henri Poupart-Lafarge et dont la Société n'a pas à avoir connaissance).

Indemnités ou avantages postérieurs au mandat

Aucune rémunération de cette nature n'a été versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2023/24.

Le Conseil d'administration considère que les éléments décrits ci-avant, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à M. Henri Poupart-Lafarge, respectent la politique de rémunération du Président-Directeur Général adoptée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 11 juillet 2023 et contribuent aux performances à long terme de la Société.

Ratios de rémunération

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés autres que des mandataires sociaux d'Alstom en France (pour les sociétés Alstom Transport, Alstom Holdings, Alstom Crespin SAS et Alstom Executive Management, totalisant 98 % de l'effectif français à fin 2023) ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances du Groupe, de la rémunération du Président-Directeur Général et de la rémunération moyenne des salariés sur ce même périmètre au cours des cinq exercices les plus récents. Le ratio au périmètre de la société cotée (Alstom SA) n'est pas présenté dans la mesure où celle-ci ne comprend aucun salarié.

Les éléments présentés ci-après prennent en compte le périmètre historique d'Alstom en France pour les exercices 2019/20, 2020/21, 2021/22 et 2022/23 et n'intègrent donc les anciennes entités légales de Bombardier Transport qu'à compter de l'exercice 2021/22.

À compter de l'exercice 2022/23, les éléments présentés intègrent également les rémunérations moyennes et médianes calculées pour l'ensemble des salariés du groupe Alstom à travers le monde (tels que définis ci-après). À fin mars 2024, l'effectif hors France représente 84 % de l'effectif total du groupe Alstom.

Ratios de rémunération ^(a) et évolution comparée des rémunérations, des performances et des ratios

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Périmètre France					
Rémunération moyenne des salariés	63 271	58 990	63 075	64 805	66 861
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	3 %	- 7 %	7 %	3 %	3 %
Rémunération médiane des salariés	50 806	51 304	53 000	54 283	56 489
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	1 %	1 %	3 %	2 %	4 %
Périmètre Monde					
Rémunération moyenne des salariés				53 553	55 133
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					3 %
Rémunération médiane des salariés				46 371	47 292
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					2 %
Rémunération du Président-Directeur Général, M. Henri Poupart-Lafarge	3 492 572	1 718 048	3 366 237	3 480 873	3 556 488
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	11 %	- 51 %	96 %	3 %	2 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (France)	69	33	64	64	63
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	9 %	-51 %	90 %	0 %	-2 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (Monde)				75	75
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					0 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (France)	55	29	53	54	53
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	7 %	- 47 %	83 %	1 %	-1 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (Monde)				65	65
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					-1 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT)					
	4 %	-3 %	19 %	11 %	17 %

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération reprend les éléments versés ou attribués au cours de l'exercice et comprend :

- pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent - la rémunération variable annuelle perçue par M. Henri Poupart-Lafarge au titre de l'exercice 2023/24 n'est donc pas encore reflétée dans ce tableau) et la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2 (hors plan exceptionnel, évoqué ci-après) ;
- pour les salariés (France) : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, les autres primes individuelles, l'intéressement et la participation et la rémunération au titre des heures supplémentaires. Salariés sous contrat permanent, à temps plein.

- pour les salariés (Monde) : la rémunération fixe, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, l'intéressement et la participation (salariés à temps plein uniquement). Devises converties en euros selon taux de change arrêté à fin mars 2024. Salariés sous contrat permanent, à temps plein.

Il est rappelé que du fait du changement de date d'attribution des plans de rémunération à long terme, M. Henri Poupart-Lafarge n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021/22.

Dans un souci de comparabilité avec les exercices précédents et de continuité de présentation, la rémunération versée au Président-Directeur Général au cours de l'exercice fiscal 2021/22 n'intègre pas le plan de rémunération variable à long terme visant à rémunérer la réussite de l'intégration de Bombardier Transport (PSP Spécial), attribué en juillet 2021 (valorisé à hauteur de 801 090 euros) et qui revêt un caractère strictement exceptionnel et non récurrent.

5.1.7 TABLEAUX RELATIFS AUX RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF ET DU CODE AFEP-MEDEF

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2024

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2022/23 (en €)	Exercice 2023/24 (en €)
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 196 495	1 383 728
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	1 376 749	1 359 940
TOTAL	3 573 244	2 743 668

(1) Ce montant correspond à la valorisation des actions de performance à la date d'attribution du plan selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2024

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2022/23		Exercice 2023/24	
	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)
Rémunération brute fixe	950 004	950 004	950 004	950 004
Rémunération brute variable annuelle ⁽¹⁾	1 231 248	1 138 872	418 428	1 231 248
Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	15 243	15 243	15 296	15 296
TOTAL	2 196 495	2 104 119	1 383 728	2 196 548
Retraites supplémentaires (« Article 82 » et « Article 83 ») ⁽³⁾	296 302 (provisionnés)	1 468 173	290 830 (provisionnés)	343 408

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice ne peut être versée au cours de l'exercice suivant que sous condition de l'approbation préalable des actionnaires convoqués en assemblée générale annuelle concernant les éléments de rémunération du Président-Directeur Général versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé.

(2) Voiture de fonction et contrat d'assurance-chômage privé.

(3) Incluant, pour les exercices 2021/22 et 2022/23, le versement annuel du tiers de la soulte correspondant à la compensation des pertes des droits acquis au titre de l'ancienne retraite supplémentaire « Article 39 ».

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2023/24 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Non applicable.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2023/24 PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Non applicable

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

76 000 actions de performance ont été attribuées par la Société à M. Henri Poupard-Lafarge au cours de l'exercice 2023/24 (PSP 2023) par décision du Conseil d'administration du 9 mai 2023.

Récapitulatif, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, du nombre total d'actions de performance qui ont été attribuées à M. Henri Poupard-Lafarge :

Plan	Nombre maximum d'actions de performance initialement attribuées ⁽¹⁾	Nombre maximum d'actions de performance en cours d'acquisition ⁽¹⁾	Valorisation lors de l'attribution (en €) ⁽²⁾	Date d'acquisition et date de disponibilité des actions de performance
Plan de 2021 (PSP 2021)	51 000	10 880 ⁽³⁾	1 605 990 ⁽⁴⁾	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition prévue le 4 juillet 2024
Plan spécial (PSP Spécial)	23 000	23 000	801 090 ⁽⁵⁾	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition prévue le 4 juillet 2025
Plan de 2022 (PSP 2022)	76 000	76 000	1 376 749 ⁽⁶⁾	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans à compter de la date d'attribution ou si postérieur, le jour de la publication des comptes consolidés 2024/25
Plan de 2023 (PSP 2023)	76 000	76 000	1 359 940 ⁽⁷⁾	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans à compter de la date d'attribution ou si postérieur, le jour de la publication des comptes consolidés 2025/26

(1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation des actions par M. Henri Poupard-Lafarge jusqu'à l'expiration de ses fonctions et jusqu'à l'atteinte d'un niveau cible de détention d'actions.

(2) Les actions de performance sont valorisées lors de l'attribution selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge.

(3) L'attribution initiale portait sur 51 000 actions de performance. Par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2023/24, 40 120 actions de performance, soit 78,67 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 10 880 actions de performance, soit 21,33 % de l'attribution initiale sont acquises. Ces actions seront livrées le 8 juillet 2024.

(4) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 31,49.

(5) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 34,83.

(6) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 18,12.

(7) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 17,89.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2023/24 POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de livraison	Conditions d'acquisition
PSP 2020 attribué le 10 mars 2020	28 637	15 mai 2023	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). 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. L'objectif cible de détention est rempli au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel puisque M. Henri Poupard-Lafarge détenait à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant en valeur plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.
TOTAL	28 637	-	

TABLEAU 10 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Non applicable.

TABLEAU 11 – SYNTHÈSE DU STATUT ET DES ENGAGEMENTS LIÉS À LA CESSATION DE FONCTION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2024

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Non *	Oui	Non	Oui

* M. Henri Poupart-Lafarge a renoncé à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019.

5.1.8 MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), dont, au moment de la publication du présent Document d'enregistrement universel, la dernière mise à jour date de décembre 2022. Ce code est disponible sur les sites de l'AFEP (www.afep.com), du MEDEF (www.medef.com) et de la Société.

La Société applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF à l'exception des points figurant dans le tableau ci-après, pour lequel une explication circonstanciée est fournie :

Articles du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p>ARTICLE 15.2 (ÉCHELONNEMENT DES MANDATS)</p> <p>« L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs ».</p>	Aucun échelonnement des mandats n'a été formalisé dans les statuts dans la mesure où, en pratique, les renouvellements sont répartis sur quatre années consécutives.
<p>ARTICLE 16 (COMITÉS DU CONSEIL)</p> <p>« Il est recommandé que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du Conseil ».</p>	Des réflexions et travaux préparatoires ont été menés tout au long de l'exercice 2023/24 en vue d'identifier la structure de comités la plus adéquate pour la Société tenant notamment compte des évolutions réglementaires en matière de durabilité. Ces réflexions et travaux, interrompus en fin d'année 2023, reprendront au cours de l'exercice 2024/25.
<p>ARTICLE 26.2.3 (RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX)</p> <p>« Le Conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis ».</p>	Au titre des conséquences des annonces du premier semestre 2023/24, faisant apparaître un déficit de cash-flow libre par rapport aux perspectives annoncées, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a décidé de renforcer le schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 9 mai 2023, en introduisant un critère supplémentaire et exigeant reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24 qui s'appliquera au paiement des objectifs collectifs et personnels du Président-Directeur Général.