



### **Information relative aux éléments de rémunération du dirigeant mandataire social d'ALSTOM**

Le Conseil d'administration d'Alstom, réuni **le 10 mai 2021**, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a arrêté les éléments suivants relatifs à la rémunération de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

#### **Rémunération annuelle variable de M. Henri Poupart-Lafarge au titre de l'exercice 2020/21**

Lors de sa réunion du 10 mai 2021, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- Pour **les objectifs liés à la performance globale de l'entreprise**, tous quantifiables et basés sur **sept critères de performance mesurés sur l'année pleine** :
  - le cash-flow libre
  - le résultat d'exploitation ajusté,
  - le chiffre d'affaires,
  - la marge brute sur commandes reçues,
  - le taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt,
  - le taux de participation des managers à une formation Éthique & Conformité,
  - le résultat de l'enquête de responsabilité sociale Dow Jones Sustainability Index,

il convenait d'en apprécier la réalisation **à hauteur de 47 %** pour une cible à 60 % et un plafond à 120 % tel que reflété dans le tableau ci-après :

	<b>Cible</b>	<b>Plafond</b>	<b>Niveau de performance pour l'exercice</b>	<b>Taux de réalisation pour l'exercice</b>	<b>Montant correspondant au niveau de réalisation (en euros)</b>
<b>OBJECTIFS GLOBAUX</b>	<b>60 %</b>	<b>120 %</b>			
Cash-flow libre	15 %	30 %	€ 0	0 %	0
Résultat d'exploitation ajusté	10 %	20 %	€ 559 millions	0 %	0
Chiffre d'affaires	10 %	20 %	€ 7 650 millions	0%	0
Marge sur commandes reçues	15 %	30 %	Confidentielle <sup>(1)</sup>	27 %	229 500
Taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt	5 %	10 %	2,2 accidents par million d'heures travaillées	10%	85 000
Taux de participation du management à la formation Éthique et Conformité	2,5 %	5 %	98,1 % des managers éligibles ont suivi la formation de sensibilisation au nouveau code d'éthique <sup>(2)</sup>	5 %	42 500
Performance dans l'indice Dow Jones Sustainability Index	2,5 %	5 %	95 <sup>ème</sup> percentile <sup>(3)</sup>	5 %	42 500
<b>PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2020/21</b>				<b>47,00 %</b>	<b>399 500 €</b>

(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 85 % des managers éligibles au bonus annuel (plus de 10 000 personnes) aient suivi la formation. Le niveau maximum est considéré comme atteint à partir de 90 % de la population éligible.

(3) L'objectif de la Société est de demeurer au sein de l'indice DJSI, c'est-à-dire de faire partie des 10 % d'entreprises du Groupe comparable ayant obtenu les meilleures performances. Le niveau de performance maximum est atteint si la Société atteint ou dépasse le 95<sup>ème</sup> percentile des sociétés constituant l'indice, ce qui a été le cas pour la quatrième année consécutive en 2020

- Pour **les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques**, basés sur **cinq critères de performance** mesurables à chaque fois que possible, le Conseil d'administration a estimé qu'il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 46.6 % 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 euros)
<b>OBJECTIFS INDIVIDUELS</b>		<b>40 %</b>		
Acquisition de Bombardier Transport	<p>L'objectif fixé par le Conseil d'administration était que l'ensemble des étapes préliminaires et des travaux préparatoires nécessaires à l'acquisition de Bombardier Transport soit menés à bien avec une attention particulière portée aux différentes enquêtes en matière de droit de la concurrence et à la définition et à la préparation d'une stratégie d'intégration.</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La transaction, conclue conformément à la stratégie définie par le conseil d'administration, a été exécutée dans des délais rapides en dépit d'une forte complexité et réalisée dans des conditions optimales de prix d'acquisition, de financement et de protection des intérêts futurs du Groupe ;</li> <li>- Les négociations menées avec l'ensemble des autorités de la concurrence dans les différentes géographies concernées l'ont été de manière organisée et efficace, selon un calendrier exigeant en termes d'échéances ;</li> <li>- Les premières étapes de l'intégration ont été initiées et menées à bien très rapidement dès après la réalisation de l'acquisition,</li> </ul> <p>a estimé que cet objectif était atteint à 120%</p>	15 %	18,00%	153 000

Équipes et organisation	<p>L'objectif fixé par le Conseil d'Administration était de stabiliser l'équipe de direction du Groupe, d'en élaborer le plan de succession et de continuer à enrichir le vivier de talents destinés à alimenter les futures équipes dirigeantes.</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une intégration réussie des équipes Alstom et Bombardier Transport au sein d'une même équipe de direction ;</li> <li>- Une maturité accrue des membres de l'équipe de direction, en termes d'expertise et d'expérience et une stabilité de ses membres avant et après la réalisation de l'acquisition, preuves d'un engagement affirmé et d'une confiance forte,</li> <li>- Un plan d'évolution de l'équipe de direction clairement défini,</li> </ul> <p>a estimé que cet objectif était atteint à 115 %</p>	7 %	8,05 %	68 425
Gestion de la crise liée à la pandémie de Covid 19	<p>L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de pallier les conséquences de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 pour le Groupe à travers la mise en place d'actions permettant de contribuer à la sécurité des employés d'Alstom, et la mise en œuvre de plans visant à atténuer ses impacts opérationnels et financiers.</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en œuvre de mesures ayant permis de protéger au mieux la santé et la sécurité de l'ensemble des équipes de l'entreprise (accès aux sites, adaptations des postes et des outils de travail, communication renforcée) ;</li> <li>- La maîtrise du système de production et d'ingénierie ayant permis de limiter l'impact de la crise sur les ventes, la conduite des projets dans les délais et les coûts prévus, la satisfaction des clients ;</li> <li>- La maîtrise de la <i>supply chain</i> avec un suivi optimal des fournisseurs ayant permis d'éviter toute interruption d'approvisionnement ;</li> </ul>	4 %	4,8 %	40 800

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La définition et mise en œuvre réussie d'un plan d'économies et des mesures efficaces de gestion de la trésorerie (revue des Capex, baisse des impayés clients et optimisation de la gestion des stocks),</li> </ul> <p>a estimé que cet objectif était atteint à 120 %</p>			
Performance commerciale	<p>L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de maintenir le dynamisme commercial du Groupe dans un environnement de marché difficile, de sécuriser les projets majeurs (tels que les double-deckers en Europe ou le projet MING en France) et de sécuriser le carnet des commandes des activités de Signalisation (avec un ratio commandes sur facturation supérieur à 1).</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excellente tenue du carnet de commandes en dépit du contexte économique,</li> <li>- Sécurisation de projets phares : RENFE, Metra DD, LNVG, Métro de Toulouse, Regiolis H2, Italy H2 avec des commandes additionnelles sécurisées depuis la fin mars 2021 (DSB Denmark, FNM Italy, Paris L18),</li> <li>- Poursuite de la prise de commandes pour les activités de Signalisation,</li> </ul> <p>a estimé que cet objectif était atteint à 115 %</p>	7%	8,05%	68 425
Performance opérationnelle et financière	<p>Les objectifs de performance opérationnelle et financière attribués par le Conseil au Président-Directeur Général ont été établis sur la base de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 indicateurs d'exécution opérationnelle</li> <li>- L'exécution de projets majeurs (Prasa, e-loco, Amtrak, ICNG, CFL, Perth)</li> <li>- La livraison de projets Signalisation clefs (Lille, Singapour)</li> <li>- Un ajustement positif de la marge brute</li> <li>- L'efficacité des coûts (frais généraux)</li> <li>- La stabilisation du <i>Working Capital</i>,</li> </ul>	7%	7,7%	65 450

	<p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des indicateurs opérationnels globalement en ligne à l'exception de l'indicateur <i>On Time Delivery</i> (en partie du fait de la pandémie de Covid)</li> <li>- Poursuite de l'amélioration et/ou sécurisation des projets majeurs,</li> <li>- Un ajustement largement positif de la marge brute,</li> <li>- Une réduction sensible des frais administratifs et généraux, ainsi qu'un <i>Working Capital</i> en ligne avec les prévisions,</li> </ul> <p>a estimé que cet objectif était atteint à 110 %</p>			
<b>PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2020/21</b>			<b>46.60%</b>	<b>396 100 €</b>

Le Conseil d'administration a donc établi, lors de sa réunion du 10 mai 2021, que **la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2020/21, s'élevait à 795.600 €, correspondant à une atteinte à 93,6% de ses objectifs, le paiement de cette rémunération étant conditionné au vote favorable des actionnaires lors de l'assemblée générale du 28 juillet 2021.**

## **Politique de rémunération de M. Henri Poupart-Lafarge au titre de l'exercice 2021/22**

Le Conseil d'administration d'Alstom, réuni le 10 mai 2021, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, **a décidé de soumettre les modifications suivantes au vote de l'assemblée générale du 28 juillet 2021 :**

- Il est rappelé que l'assemblée générale du 29 octobre 2020 avait approuvé à près de 89% une modification de la politique de rémunération du Président-Directeur Général (résolution 3) telle que celle-ci avait été approuvée par l'assemblée générale du 8 juillet 2020 (résolution 9): la modification votée, de nature exceptionnelle et non récurrente, avait pour objet de rémunérer, sous forme d'actions de performance attribuées au cours de l'année 2021, une fois finalisée l'acquisition des entités constituant l'activité transport du groupe Bombardier Inc., le succès de cette opération de transformation et l'intégration du nouvel ensemble.

En pratique, ces actions seront attribuées dans le cadre d'un plan mis en œuvre par le conseil d'administration en juin 2021, qui fera usage de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 10 juillet 2019 (résolution 14) de procéder à des attributions d'actions gratuites.

Ainsi, le conseil d'administration, sur recommandation du comité de nominations et de rémunération, propose à l'assemblée générale 2021 de ne pas reconduire cette composante dans la politique de rémunération du Président-Directeur général conformément à ce qui a été indiqué dans le premier amendement au Document d'Enregistrement Universel 2019/20 de la Société (page 43).

- Sur proposition du comité de nominations et de rémunération, le conseil d'administration du 10 mai 2021 a décidé, sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale 2021, de porter la rémunération brute annuelle fixe du Président-Directeur Général à compter de l'exercice 2021/22 à € 950 000, soit une augmentation de 11,8%, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> avril 2021.

Le conseil d'administration a considéré qu'une telle évolution était justifiée au regard de plusieurs éléments :

- o un positionnement par rapport au marché (avant augmentation) en deçà de la médiane des rémunérations provenant d'une étude comparative menée par un cabinet indépendant et non cohérent avec la taille et les performances du Groupe et avec l'expérience et la performance individuelle de M. Henri Poupart-Lafarge. L'étude comparative en question a été menée par rapport à un groupe composé de sociétés du CAC 40 et du SBF 120 de taille, en termes de capitalisation boursière et de chiffre d'affaires, et / ou d'activité comparables à celle du Groupe (PSA, Renault, St Gobain, Veolia Environnement, Bolloré, Safran, Michelin, Valeo, Eiffage, Thales, Faurecia, Technip FMC, Solvay, STMicroelectronics, Arkema, Groupe SEB, Dassault Aviation, Legrand, Bureau Veritas et Imerys) et a été complétée d'une étude portant sur des sociétés allemandes de taille et d'activité comparables afin de tenir compte de la nouvelle implantation du Groupe notamment en Allemagne (Continental, RWE, EON, Siemens Energy, Knorr-Bremse, HeidelbergCement, MTU AeroEngines, KION Group, Rational and Man SE).

Ainsi le positionnement salarial de M. Henri Poupart-Lafarge (comparé à l'échantillon des sociétés du CAC 40 et du SBF 120 indiquées ci-dessus) se situera désormais respectivement à 106% de la médiane marché pour la partie fixe de sa rémunération, et 105% pour la totalité de sa rémunération à court-terme (fixe et variable court-terme à performance cible) et restera significativement en dessous de la médiane du second marché de comparaison (composé des sociétés allemandes indiquées ci-dessus).

- le changement très significatif de taille du Groupe (tant du point de vue du chiffre d'affaires et des effectifs que de la capitalisation boursière), faisant suite à l'acquisition de Bombardier Transport et l'accroissement du périmètre de responsabilité du Président-Directeur Général ;
- le souhait d'inscrire cette rémunération dans une perspective de stabilité à long terme et de ne pas procéder à de futurs ajustements au cours, a minima, des deux prochaines années.

La rémunération brute annuelle fixe du Président-Directeur Général s'élève actuellement, et depuis l'assemblée générale du 10 juillet 2019, à € 850 000.

- Les plans annuels de rémunération à long terme qui étaient jusqu'alors attribués par le dernier conseil d'administration de l'exercice fiscal en cours seront, à compter de l'exercice fiscal 2021/22, attribués par un conseil d'administration au début de l'exercice fiscal suivant. Ce changement de la date d'attribution des plans, initialement introduit afin de permettre un alignement avec les nouveaux objectifs du Groupe (communiqués lors de la journée investisseurs de juillet 2021) sera maintenu pour les exercices fiscaux à venir, permettant notamment une plus grande cohérence avec le calendrier d'évaluation de la performance des managers du Groupe. Ce changement est sans conséquence sur la date de constat, par le conseil d'administration, de la réalisation des conditions de performance des plans qui interviendra, comme c'est le cas actuellement, après la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution.

En dehors de ces modifications soumises au vote des actionnaires, la structure de la politique de rémunération du Président-Directeur Général **restera donc identique à celle approuvée à plus de 95% par les actionnaires au cours de l'assemblée générale annuelle du 8 juillet 2020.**