



POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 2021

APPROUVEE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 29 AVRIL 2021

EXTRAIT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

Résultats des votes sur les résolutions correspondantes :

6 ^{ème} résolution	Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2021	Adoptée à 94,79 %
7 ^{ème} résolution	Politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021	Adoptée à 99.76 %

(article R. 22-10-14 (IV) du Code de Commerce)

3.5 Rémunération des mandataires sociaux

3.5.1 Politique de rémunération 2021 du Président-directeur général

La durée du mandat du Président-directeur général de la Société est de trois ans. Le mandat de Monsieur Sébastien Bazin en qualité d'Administrateur et Président-directeur général a été renouvelé le 30 juin 2020. À cette occasion, le Conseil d'administration avait, lors de sa réunion du 19 février 2020, revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat en cours, afin de l'aligner sur les pratiques de marché et de la lier encore plus directement à la performance du Groupe.

La politique de rémunération du Président-directeur général de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent la rémunération du dirigeant mandataire social mènent à ce que cette dernière soit mesurée, équilibrée, équitable et visent à

récompenser la performance. À cet égard, les principes et les critères des rémunérations fixe, variable et long terme sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Le Comité s'appuie, notamment, sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés de taille comparable et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers. Il veille enfin à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Le 23 février 2021, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de maintenir substantiellement inchangés les principes de la politique de rémunération en vigueur du Président-directeur général.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature qui peuvent être accordés au Président-directeur général sont décrits ci-après.

Éléments court terme

- **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques de marché.

Pour l'exercice 2021, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros.

- **Une rémunération variable annuelle** qui dépend de la contribution du Président-directeur général à la réussite du Groupe, relative notamment à sa performance financière et extra-financière et déterminée selon le niveau d'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs définis par le Conseil d'administration représentant respectivement 80 % et 20 % de la rémunération variable annuelle. Ces objectifs sont détaillés ci-après. Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente. Chaque objectif qualitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Pour l'exercice 2021, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

Ces rémunérations sont inchangées depuis le 1^{er} janvier 2016, étant précisé que prenant acte des conséquences exceptionnelles et imprévisibles de la crise sanitaire sur les activités du Groupe, le Conseil d'administration a décidé le 2 avril 2020 d'accepter la proposition du Président-directeur général de réduire exceptionnellement sa rémunération fixe du 1^{er} avril au 31 décembre 2020 de 25 % (le montant équivalent étant apporté au Fonds ALL Heartist).

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable, étant précisé que, d'une manière générale, le Conseil a souhaité adapter ces critères à la situation actuelle que traverse le Groupe et notamment à la préparation de la reprise d'activité attendue pour l'exercice 2021 :

1. les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2021 (15 %),
- *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2021 (10 %),
- économies RESET en ligne avec le budget 2021 (30 %),
- croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021 (15 %),
- combinaison de critères :
 - déploiement du programme de sûreté sanitaire dans les hôtels ALL Safe (5 %),
 - pourcentage de femmes dans les Comités de direction (5 %).

Les changements suivants ont été apportés aux objectifs quantitatifs par rapport à la politique de rémunération 2020 approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2020 :

- Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé d'intégrer un nouvel objectif « économies RESET » correspondant au programme d'économies de coûts pérennes adopté par le Groupe, et de modifier les poids respectifs des objectifs quantitatifs afin d'accorder plus d'importance aux critères quantitatifs opérationnels. Cette modification permet de refléter avec plus de précision les principaux indicateurs de la performance du Groupe durant un exercice 2021 qui sera focalisé en partie sur la mise en œuvre des économies pérennes annoncées par le Groupe pour faire face aux impacts de la crise sanitaire, sur la préparation de la reprise de l'activité et sur l'adaptation de l'organisation à la stratégie *asset-light* du Groupe, et ce, alors que la pertinence des critères financiers dits « traditionnels » sera moindre cette année par rapport aux exercices précédents.
- En outre, l'objectif « combinaison de critères » a évolué afin de prendre en compte la crise sanitaire actuelle. Il intègre désormais deux critères RSE dont l'un lié (i) au déploiement du protocole de sûreté sanitaire ALL Safe dans les hôtels du Groupe (lequel a pour objectif de permettre aux clients de séjourner dans nos hôtels en toute sécurité), et l'autre lié (ii) à la politique de diversité et inclusion, afin de mieux refléter l'importance de ce sujet dans la gouvernance de la Société.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères a été établi de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

2. les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %) :

- stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise (10 %),
- excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents (10 %).

Ces critères qualitatifs participent à l'alignement de la politique de rémunération avec la préparation de la reprise de l'activité du Groupe.

Enfin, le Conseil d'administration maintient le principe selon lequel il se réserve la possibilité de décider du versement d'une **prime exceptionnelle** au Président-directeur général dans certaines circonstances particulières (notamment en cas d'opération transformante) qui seront, le cas échéant, communiquées et expliquées, conformément à la recommandation du Code AFEP/MEDEF. La rémunération exceptionnelle du Président-directeur général ne pourra excéder 100 % de sa rémunération fixe annuelle.

En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021, le versement de toute prime exceptionnelle qui serait décidée par le Conseil au bénéfice du Président-directeur général serait conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2022.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

Détail des objectifs quantitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) vs. budget 2021	15 %	0 %	15 %	24 %
<i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs. budget 2021	10 %	0 %	10 %	16 %
Économies RESET vs. budget 2021	30 %	0 %	30 %	48 %
Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) vs. budget 2021	15 %	0 %	15 %	24 %
Déploiement de ALL Safe	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes dans les Comités de direction	5 %	0 %	5 %	8 %
Total quantitatifs	80 %	0 %	80 %	128 %

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Détail des objectifs qualitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise	10 %	0 %	10 %	12 %
Excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents	10 %	0 %	10 %	12 %
Total qualitatifs	20 %	0 %	20 %	24 %
TOTAL QUANTITATIFS ET QUALITATIFS EN % DU MONTANT DE RÉFÉRENCE		0 %	100 %	150 % ⁽²⁾
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)		0 %	132 %	197 %

(1) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

(2) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

La rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, sa rémunération exceptionnelle, ne seront versées qu'après l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées au dirigeant mandataire social ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 23 février 2021, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et ainsi que mentionné ci-dessus, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le plafond du nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 250 % de sa rémunération fixe annuelle brute. Cette attribution ne peut représenter, en

tout état de cause, plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des salariés en vertu de la résolution ayant autorisé l'attribution des actions et ce, pour une durée de trente-huit mois.

L'acquisition de ces actions est subordonnée d'une part, à la présence du Président-directeur général dans le Groupe à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, et, d'autre part, à l'atteinte des conditions de performance suivantes mesurées à l'issue d'une période de trois ans :

- excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (50 %) ;
- *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %) ;
- évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor comparée à l'évolution du TSR d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (30 %).

La crise du Covid-19 a eu un impact fort sur la composition de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure. En effet, le poids des sociétés de jeux en ligne au sein de cet indice a considérablement augmenté depuis le moment où cette référence a été retenue pour la première fois (passage d'un poids de 11 % au 1^{er} janvier 2019 à 53 % au 4 janvier 2021). Cet indice n'est plus suffisamment pertinent ni représentatif pour comparer la performance du TSR de la Société. Aussi, le Conseil d'administration a décidé de remplacer cet indice par un nouvel indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG).

En ce qui concerne cette condition de performance externe, l'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 90 %. Le niveau de réalisation attendu des autres critères a été établi de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles auxquelles est soumise l'acquisition des actions par l'ensemble des attributaires salariés du Groupe.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en page 284).

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

- **Une voiture de fonction.**
- **Une assurance chômage** en cas de perte d'activité professionnelle. La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 411 360 euros selon le barème 2021.
- **Des prestations de services de conseils en matière fiscale** et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures par année.
- **Des régimes de retraite supplémentaire :**
 - **Un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »)**

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite,

une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond, depuis l'exercice 2020 (pour des cotisations qui sont versées en 2021), à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de huit PASS.

Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Un régime de retraite à prestations définies à droits certains en application des dispositions de l'article L. 137-11-2 du code de la sécurité sociale (dit régime « L. 137-11-2 »)**

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle ⁽¹⁾ supérieure à huit PASS pourra par ailleurs bénéficier, à compter de l'exercice 2021, du nouveau régime de retraite L. 137-11-2 qui sera mis en place par la Société au cours de l'exercice (étant rappelé que ce nouveau dispositif fait notamment suite à la fermeture du régime à prestations définies dit « article 39 » depuis le 31 décembre 2019 et au gel des droits dont bénéficie potentiellement Monsieur Sébastien Bazin au titre dudit régime et ce, en conséquence de la réforme relative aux régimes de retraite à prestations définies par l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019). Ce régime donnera lieu à la souscription d'un contrat d'assurance. Il est précisé que l'instruction interministérielle du 23 décembre 2020 relative à la mise en place de ce nouveau régime à prestations définies à compter de 2021 prévoit la possibilité d'autoriser l'acquisition rétroactive de droits au titre de l'année 2020 et ce, sans que le respect des conditions de performance applicables (et mentionnées ci-après) ne soit requis. Toutefois, le Conseil d'administration n'a pas souhaité autoriser la rétroactivité des droits pour le Président-directeur général (comme pour l'ensemble des bénéficiaires potentiels du régime) ; ainsi, aucun droit n'a été acquis dans le cadre de ce régime au titre de 2020.

Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion.

Ce régime prévoit une acquisition progressive des droits, calculés pour chaque année de participation au régime, en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits représentent, pour chaque année de participation, de 1,6 % à 2,4 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

- part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 1,6 %,
- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 2,4 %,
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 1,6 %.

Les droits acquis annuellement sont plafonnés à 3 % de la rémunération de référence annuelle considérée.

(1) La rémunération de référence annuelle est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées en numéraire au cours de l'exercice considéré.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a en outre soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2, pour l'année 2021, à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- le *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 75 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 75 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est revu chaque année par le Conseil d'administration.

Les droits acquis pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits acquis ainsi calculés pour chaque année, dans la limite de 30 points (tout au long de la carrière).

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle,
- considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite ou son départ de la Société.

Sont éligibles à ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies L. 137-11-2 le dirigeant mandataire social du Groupe ainsi que les cadres du Groupe en France ayant rempli les conditions d'ancienneté et de rémunération visées ci-dessus.

Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

En outre, Monsieur Sébastien Bazin bénéficie toujours potentiellement du régime de retraite à prestations définies (« ancien article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 3.7 du présent Document d'enregistrement universel étant précisé que ce régime a été gelé et qu'aucun nouveau droit conditionnel à prestations n'a été ou ne sera alloué au titre de périodes d'emploi postérieures au 31 décembre 2019. Ce dispositif peut être dénoncé, s'agissant de Monsieur Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

- **Une indemnité en cas de cessation de son mandat social :** le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil d'administration soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou le non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission,

de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital au cours des trois derniers exercices ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Mandat d'Administration

Le Président-directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Adaptation de la politique de rémunération

Il est précisé que le Conseil d'administration peut faire usage de façon discrétionnaire de sa faculté de jugement dans la détermination des éléments composant la rémunération variable court-terme et long-terme du Président-directeur général si des circonstances imprévisibles et non reflétées dans les objectifs ont eu un effet favorable ou défavorable significatif sur le niveau d'atteinte de l'un ou plusieurs critères de performance. À l'instar de ce qui pourrait être prévu par la Direction pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, cette disposition permet au Conseil d'administration d'assurer l'adéquation entre l'application de la politique de rémunération, la performance du Président-directeur général et la performance du Groupe.

En particulier, compte tenu des incertitudes et du manque de visibilité inhérents à la crise sanitaire actuelle, notamment sa durée et son impact sur l'activité du Groupe en 2021, le Conseil d'administration pourra faire évoluer les critères et objectifs auxquels sont soumis les éléments variables court-terme et long-terme de la rémunération du Président-directeur général, si ces critères et objectifs se révélaient inadaptés ou non pertinents en raison d'évolutions imprévisibles du contexte.

Une telle mesure permettrait au Conseil d'administration, le cas échéant, de prendre plus directement en compte l'impact du Covid-19 notamment sur les résultats d'exploitation du Groupe et d'aligner plus directement les critères et objectifs sur l'activité et les enjeux du Groupe durant cette période.

Toute adaptation dans l'application de la politique de rémunération présentée ci-dessus sera décidée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil d'administration de ces facultés.

Synthèse de la structure globale de la politique de rémunération du Président-directeur général

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> de l'expérience ; des responsabilités ; des pratiques de marché. 	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2016 ⁽¹⁾
Rémunération variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants : Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> financiers (EBITDA vs. budget 2021, <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2021, économies RESET vs. budget 2021, croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2021) ; extra-financiers (déploiement de ALL Safe, diversité et inclusion). Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> stratégie de sortie de crise et management de l'équipe dans la sortie de crise ; excellence opérationnelle de la nouvelle organisation et développement des talents. 	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de la rémunération fixe annuelle Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
Long terme	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage maximum de 250 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

(1) Étant précisé que compte tenu de la crise sanitaire et du recours à l'activité partielle au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration a accepté la proposition du Président-directeur général de réduire sa rémunération fixe de 25 % du 1^{er} avril au 31 décembre 2020.

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021. Le versement des éléments de rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

3.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

La durée des mandats des administrateurs est de trois ans.

L'enveloppe annuelle globale de la rémunération attribuable aux membres du Conseil d'administration (anciennement appelée jetons de présence) s'élève à 1 320 000 euros bruts.

Les principes de répartition de cette enveloppe arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le montant annuel de la rémunération des Administrateurs est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe de la rémunération des Administrateurs ;

- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable de la rémunération des Administrateurs, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;

- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
 - les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
 - les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques, ainsi que les membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
 - les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de rémunération à ce titre ;
 - les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, étant précisé que le montant qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
 - le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
 - le règlement de la rémunération des Administrateurs est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.
- La présente politique de rémunération des Administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2021.

.../...