



POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 2023

APPROUVEE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 17 MAI 2023

Résultats des votes sur les résolutions correspondantes :

10 ^{ème} résolution	Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2023	Adoptée à 73,05 %
11 ^{ème} résolution	Politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2023	Adoptée à 93,44 %

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

~~~~~

***EXTRAIT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022***

~~~~~

4.5 Rémunération des mandataires sociaux

4.5.1 Politique de rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2023

La politique de rémunération du Président-directeur général 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 cette politique respecte les principes d'exhaustivité, de cohérence avec la politique de rémunération des autres dirigeants et salariés de l'entreprise, de comparabilité, de motivation, de mesure, d'intelligibilité des règles, tout en s'assurant de maintenir un équilibre entre les différents éléments qui la composent.

Par la mise en place d'éléments incitatifs visant à récompenser la performance, grâce à des critères exigeants orientés vers la création de valeur, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans le respect de l'intérêt social, de celui des actionnaires, et dans la stratégie commerciale du Groupe. En effet, le dispositif de rémunération long terme permet d'associer les dirigeants mandataires sociaux, tout comme l'ensemble de ses bénéficiaires, au capital avec la part d'aléa qui s'y attache, mais tend aussi à leur fidélisation et à l'incitation à une performance durable.

Pour établir ses recommandations, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 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.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est revue annuellement afin notamment de se conformer aux dispositions réglementaires, aux pratiques de marché, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, de l'AMF et afin de prendre en compte le cas échéant les commentaires des actionnaires. Cette politique est ensuite soumise à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle. À défaut de recevoir telle approbation, la dernière politique de rémunération approuvée par l'Assemblée continuerait de s'appliquer.

En outre, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE procède à une revue régulière de la bonne application de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale. À cet égard, les principes, les critères et les objectifs des rémunérations fixe, variable et long terme sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Ce Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il est précisé qu'en cas de nomination de nouveaux dirigeants mandataires sociaux en cours d'exercice, la politique de rémunération décrite ci-dessous leur serait applicable jusqu'à l'adoption d'une nouvelle politique par la prochaine Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE veillent à la prévention et à la gestion de tout conflit d'intérêts pouvant intervenir, en particulier dans le processus de décision en matière de rémunérations. À cette fin, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé en

majorité d'administrateurs indépendants ainsi que d'une administratrice représentant les salariés. Enfin, conformément aux dispositions du règlement d'intérieur du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général ne participe ni aux délibérations ni au vote sur tout élément concernant sa rémunération.

Les mesures prises par la Société afin de prévenir les conflits d'intérêts sont présentées en section 4.3.3 du Document d'enregistrement universel.

La durée du mandat du Président-directeur général est de trois ans. Il peut être mis fin au mandat du Président-directeur général à tout moment par le Conseil d'administration.

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.

Ce mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice 2022 et, à cette occasion, le renouvellement du mandat de Monsieur Sébastien Bazin sera proposé. Aussi, dans ce contexte, le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a réexaminé la rémunération de ce dernier.

Le 22 février 2023, le Conseil d'administration a approuvé les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, et a ainsi décidé de proposer une politique de rémunération du Président-directeur général révisée au titre de, et à compter de, son nouveau mandat. Le Comité s'est appuyé sur des études des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux des sociétés du CAC 60 réalisées par des cabinets externes spécialisés et a pris connaissance des structures de rémunérations des principaux pairs hôteliers internationaux. Il a ainsi été décidé de maintenir inchangé le montant de sa rémunération fixe annuelle et d'augmenter, à compter de la date du renouvellement de son mandat, le montant de référence de sa rémunération variable annuelle ainsi que la part de rémunération qui lui est versée en actions de performance au titre de sa rémunération long terme versée en actions de performance. En effet, le Conseil a souhaité rendre encore plus variable la rémunération du Président-directeur général, notamment en lien avec la bonne mise en œuvre de la nouvelle organisation (projet TURBO). Avec l'augmentation du montant de référence de la rémunération variable annuelle, le Conseil a souhaité conditionner sa rémunération encore plus directement à la performance économique du Groupe et, à travers l'augmentation de sa rémunération long terme versée en actions de performance, l'aligner plus fortement avec les intérêts des actionnaires, le Conseil ayant manifesté son attente quant au retour à une valorisation de la Société à un niveau comparable à celui d'avant la crise sanitaire.

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

Les éléments court terme de la rémunération du Président-directeur général sont les suivants :

- (i) **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 2023, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin s'élève à 950 000 euros (inchangée depuis le 1^{er} janvier 2016).

- (ii) **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 2023, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut :

- Jusqu'à la date de l'Assemblée générale annuelle 2023, de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle.
- À partir de la date de l'Assemblée générale annuelle 2023, de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de sa rémunération fixe annuelle.

Par conséquent, pour l'exercice 2023, si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 141 % de sa rémunération fixe annuelle après application du prorata temporis et ce, compte tenu de l'évolution du montant de référence brut décidée dans le cadre du renouvellement de son mandat.

À partir du renouvellement de son mandat, si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 147 % de sa rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable annuelle :

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

- critères financiers (50 %) :
 - excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2023 (25 %),
 - *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2023 (25 %).

La mise en œuvre du plan « RESET » s'étant terminée fin 2022, le critère y afférent a été supprimé. En conséquence, le poids de l'objectif quantitatif « *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel » a été ajusté en conséquence de 10 % à 25 %, revenant ainsi à un poids identique à celui d'avant la crise sanitaire liée au Covid. Cela permet par ailleurs de maintenir un poids global des critères financiers significatif et constant par rapport à 2022.

- critères extra-financiers (30 %) :
 - croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023 (15 %),
 - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

Au cours des réunions du 22 février 2023 et du 20 mars 2023, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le poids de l'objectif « critères ESG » et de faire évoluer sa composition par de nouveaux critères reflétant les piliers Séjour, Alimentation et Humain de la politique RSE du Groupe.

Pilier Séjour (5 %), deux critères retenus :

- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023 (2,5 %). L'objectif de suppression de plastiques à usage unique, déjà présent dans les critères ESG conditionnant la rémunération variable 2022, est ainsi reconduit et renforcé. Il s'agit en effet de supprimer de nouveaux produits, et notamment les bouteilles d'eau jetables, qui n'étaient pas encore éliminées de l'expérience client, tout en inscrivant dans la durée les efforts de suppression réalisés en 2022.
- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone (2,5 %).

Pilier Alimentation (5 %), un critère retenu :

Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023.

Pilier Humain (5 %), un critère retenu :

Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial au 31 décembre 2023.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise. Les objectifs cibles sont les suivants :

- En ce qui concerne le critère relatif à la suppression des produits plastique, incluant les bouteilles d'eau jetables, l'objectif cible a été fixé à 80 % d'hôtels managés et franchisés se conformant à cette ambition.
- En ce qui concerne le critère relatif à la mesure des émissions carbone, l'objectif cible a été fixé à 85 % d'hôtels managés et franchisés mesurant leurs émissions carbone via l'outil dédié.
- En ce qui concerne le critère relatif aux déchets alimentaires, l'objectif cible a été fixé à 80 % des 300 hôtels managés ou franchisés, dont le chiffre d'affaires lié à la restauration représentait au 31 décembre 2022 plus de 50 % du chiffre d'affaires total du Groupe en matière de restauration, ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire.
- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial, l'objectif cible a été fixé à 40 %.

2. l'objectif qualitatif (poids total de 20 %) :

- Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents (20 %).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de remplacer l'objectif qualitatif « Agilité et adaptation opérationnelle du modèle et développement des talents » par le critère de « Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents » pour un poids de 20 %.

En effet, après avoir annoncé la mise en place d'une nouvelle organisation au sein Groupe (projet TURBO) à compter du 1^{er} janvier 2023 (avec notamment la création de deux divisions distinctes à savoir la division « Premium, Milieu de gamme & Economique » et la division « Luxe & Lifestyle »), le Conseil d'administration a souhaité mettre l'accent sur la qualité d'exécution de sa mise en œuvre et la capacité de développer les talents nécessaires à sa bonne exécution.

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 (nouveau mandat)		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) vs budget 2023	25 %	0 %	25 %	40 %
Free Cash-Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs budget 2023	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) en ligne avec le budget 2023	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial	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 de l'objectif qualitatif	Poids du critère	En % du montant de référence (nouveau mandat)		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents	20 %	0 %	20 %	24 %
Total qualitatif	20 %	0 %	20 %	24 %
Total quantitatifs et qualitatif en % du montant de référence		0 %	100 %	150 % ⁽²⁾
Total variable en % de la rémunération fixe (montant plafonné)		0 %	147 %	221 %

(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.

(iii) 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 2023, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, sa rémunération exceptionnelle sera conditionnée à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2024.

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 à dispositions du Code AFEP-MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 22 février 2023, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le plafond du nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 280 % (versus 250 % en 2022) 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 38 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 (40 %) ;
- *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %) ;
- réduction de l'empreinte carbone (20 %) ;

- *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport à l'évolution d'un indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) (20 %).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de maintenir inchangés la nature et le poids des conditions de performance, ces dernières étant toujours alignées avec l'ambition long terme du Groupe.

Les objectifs relatifs aux conditions suivantes ont été revus comme suit :

Les niveaux de réalisation attendus des critères internes « EBITDA » et « *Free Cash-Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel » ont été établis de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (n'étant eux-mêmes pas publics), ne permet pas de divulguer cette information.

En ce qui concerne la condition de « réduction de l'empreinte carbone » : un premier objectif (pour 10 %) est d'atteindre, à fin 2025, une réduction des émissions de carbone de 25,2 % sur les scopes 1 et 2 et un second objectif (pour 10 %) est d'atteindre, à fin 2025, une réduction des émissions de carbone de 15 % sur le scope 3. Ces objectifs ont été revus et fixés selon une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction d'émission carbone. Ils permettraient, s'ils sont atteints, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 83,3 % soit une réduction de 21 % pour les scopes 1 et 2 et une réduction de 12,5 % pour le scope 3 (ces niveaux de réalisation de l'objectif permettraient alors seulement une acquisition de 50 % des actions liées à cette condition).

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le « TSR de Accor considéré par rapport à l'évolution de l'indice de référence composé de pairs hôteliers européens et internationaux (Melia, NH Hoteles, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG »), le Conseil d'administration a souhaité, après échanges avec certains investisseurs, renforcer le caractère exigeant de ce critère. Ainsi, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil d'administration a décidé de relever le seuil de déclenchement de l'acquisition à partir d'un taux de réalisation de la condition d'au moins 100 % (versus 90 % en 2022) permettant une acquisition de 90 % des actions liées à cette condition. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 %.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles applicables à l'ensemble des attributaires 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 251).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution des rémunérations variables (rémunération variable annuelle et long terme).

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

Les autres avantages dont bénéficie le Président-directeur général sont les suivants :

- (i) **Une voiture de fonction.**
- (ii) **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 439 920 euros selon le barème 2022.
- (iii) **Des prestations de services de conseils en matière patrimoniale** fournies par une société externe, dans la limite de 100 heures par année.
- (iv) **Des régimes de retraite supplémentaire :**
 - **Un régime de retraite à cotisations définies ou plan d'épargne retraite obligatoire – PERO** (anciennement « 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 plan d'épargne retraite obligatoire (PERO). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion. Le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond 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 et à droits acquis 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 réunit par ailleurs les conditions d'éligibilité au régime de retraite L. 137-11-2 qui a été mis en place par la Société. Ce régime a donné lieu à la souscription d'un contrat d'assurance.

Monsieur Sébastien Bazin percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

Ce régime prévoit une acquisition progressive de droits, calculés pour chaque année de participation au régime. Ces droits représentent 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. Ces droits constituent la rente viagère à percevoir in fine.

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 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 %).

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

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). Ces conditions de performance et leur niveau d'atteinte sont revus et validés 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).

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 (dit « article 39 ») dont les caractéristiques sont détaillées à la section 4.7 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.

- (v) **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.

A l'occasion de son renouvellement de mandat, afin d'adapter les critères de performance applicables à ladite indemnité au modèle économique du Groupe, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, a décidé de les aligner sur ceux de la rémunération variable annuelle du Président-directeur général et de les modifier comme suit :

- 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 mesure de la performance se fera de la manière suivante :

- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est supérieur ou égal à 65 % et inférieur à 75 %, la moitié de l'indemnité est due ;
- si le taux d'atteinte annuel moyen des trois dernières années des critères est inférieur à 65 %, aucune indemnité n'est due.

Mandat d'Administrateur

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

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, à l'instar de ce qui pourrait être prévu par la Direction pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Ces mesures seraient exclusivement limitées à des circonstances exceptionnelles, telles que par exemple celles ayant résulté de la crise sanitaire en lien avec la pandémie de Covid-19.

De telles mesures permettraient au Conseil d'administration, le cas échéant, de prendre plus directement en compte l'impact de ces circonstances exceptionnelles 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 la période concernée.

Les plafonds prévus dans la politique de rémunération soumise au vote des actionnaires ne pourraient, en aucun cas, être modifiés.

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, l'usage de cette faculté par le Conseil d'administration sera rendu public dans les plus brefs délais. Sa justification sera communiquée, notamment au regard de leur alignement avec les intérêts des actionnaires.

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

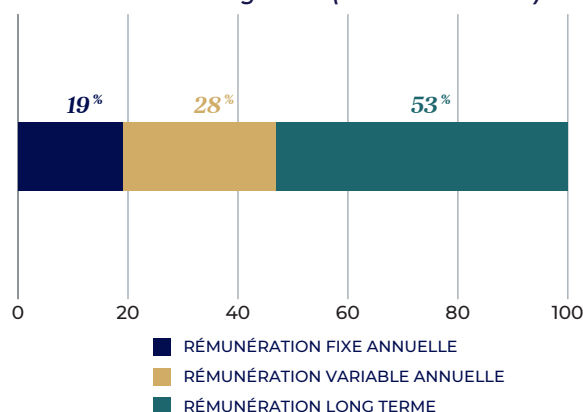
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération (nouveau mandat)
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> • de l'expérience ; • des responsabilités ; • 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 : <p>Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • financiers : EBITDA vs budget 2023 et <i>Free Cash-Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2023 ; • extra-financiers : Croissance organique du nombre de chambres (nette des transferts vers une autre enseigne) vs budget 2023 ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant supprimé des plastiques à usage unique dans l'expérience client, y compris les bouteilles d'eau jetables, au 31 décembre 2023 ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés mesurant les émissions carbone via un outil de mesure d'émission carbone ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant mesuré leurs déchets alimentaires au 31 décembre 2023 ; Pourcentage de femmes dans les Comités de direction au niveau mondial. <p>Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mise en place de la nouvelle organisation TURBO et développement des talents. 	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle <p>Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente</p> <p>Cet objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente</p>
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 280 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

(1) Etant 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 avait 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 2023. 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 2023.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs lors du vote de l'Assemblée Générale 2022.

Structure globale de la rémunération 2023 du Président-directeur général (nouveau mandat)



4.5.2 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société pour l'exercice 2023

La durée des mandats des administrateurs est de trois ans. Les administrateurs élus par l'Assemblée générale peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale également.

La politique de rémunération des administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE et dans la limite du montant global de rémunération fixé par l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale de la Société, réunie le 20 avril 2018, a fixé à 1 320 000 euros bruts le montant maximum de l'enveloppe annuelle globale de la rémunération à répartir entre les membres du Conseil d'administration (anciennement appelée jetons de présence), et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle décision d'Assemblée Générale.

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 ne prévoit pas de mécanisme de restitution de la part variable de la rémunération allouée aux administrateurs.

La politique de rémunération des administrateurs est revue annuellement par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. Cette politique est ensuite soumise à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

La présente politique de rémunération des Administrateurs sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023.

4.5.3 Rémunération du Président-directeur général au titre de l'exercice 2022

La rémunération du Président directeur-général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2022 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 20 mai 2022 en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et présentée dans la section 4.5.1 du Document d'enregistrement universel 2021.

Au cours de l'exercice 2022, aucune dérogation à la politique approuvée n'a été réalisée.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre de ce même exercice au Président-directeur

général qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2023 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont présentés dans le tableau spécifique figurant à la section 4.7 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2022.

L'Assemblée Générale du 20 mai 2022 a approuvé la politique de rémunération 2022 avec un taux d'approbation de 95,5 %.