



POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 2024
APPROUVEE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 31 MAI 2024

Résultats des votes sur les résolutions correspondantes :

8 ^{ème} résolution	Politique de rémunération du Président-Directeur Général	Adoptée à 94,56 %
9 ^{ème} résolution	Politique de rémunération des administrateurs	Adoptée à 97,99 %

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

~~~~~

***EXTRAIT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023***

~~~~~

4.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote ex ante des actionnaires en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Les politiques de rémunérations présentées ci-dessous font l'objet de résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale. Si l'Assemblée Générale ne les approuve pas, la dernière politique de rémunération approuvée continuerait de s'appliquer.

Les politiques de rémunérations des mandataires sociaux sont revues annuellement et sont conformes aux dispositions légales et réglementaires applicables, aux pratiques de marché, aux recommandations du code AFEP-MEDEF et prend en compte, le cas échéant, les commentaires des actionnaires.

Par ailleurs, la Direction de la Société, représentée par sa Directrice juridique Groupe et Secrétaire du Conseil

d'administration et par son Directeur de la Communication financière, a rencontré et échangé avec plusieurs actionnaires pour discuter des sujets de gouvernance et des politiques de rémunérations. Ces échanges ont pu avoir lieu avant l'Assemblée Générale ainsi qu'en fin d'année, pour préparer les nouvelles politiques. La Vice-Présidente du Conseil d'administration, ainsi que le Président du Comité des nominations et rémunérations ont également assisté à certaines des réunions. Un compte-rendu de ces entretiens a été fait au Comité des nominations et rémunérations ainsi qu'au Conseil d'administration, qui a pris en considération les commentaires et attentes des actionnaires lorsqu'il a arrêté les politiques de rémunérations décrites ci-dessous.

4.5.1.1 Politique de rémunération des Administrateurs de la Société

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.

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération des Administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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, 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, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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 et des rémunérations 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 trois mois de l'exercice échu.

Le Conseil d'administration approuve ensuite la répartition individuelle de la rémunération des administrateurs au titre de l'exercice avant son versement effectif aux administrateurs (sous réserve des dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce qui prévoit que la rémunération des administrateurs pour l'exercice en cours est suspendue en cas de vote négatif des actionnaires sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé aux mandataires sociaux).

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 et des rémunérations. 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 2024.

4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général

Sans préjudice des compétences de l'Assemblée Générale en la matière, la politique de rémunération du Président-directeur général est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

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 aussi tend à leur fidélisation et à l'incitation à une performance durable.

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

En outre, le Comité des nominations et des rémunérations 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 et des rémunérations. 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 et des rémunérations 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 et des rémunérations est composé en majorité d'Administrateurs indépendants ainsi que d'une Administratrice représentant les salariés. Enfin, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-directeur général ne participe ni aux délibérations ni au vote de 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 17 mai 2023. À cette occasion, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 22 février 2023, revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général pour la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 21 février 2024, approuvé les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, et a décidé de maintenir inchangés les principes de la politique de rémunération du Président-directeur général. Le Comité s'est appuyé sur des études de rémunérations réalisées par des cabinets externes spécialisés sur les dirigeants mandataires sociaux des sociétés de taille comparable⁽¹⁾ et sur les spécificités et les structures des rémunérations des dirigeants des principaux pairs hôteliers internationaux⁽²⁾. Il a ainsi été décidé de conserver à l'identique les éléments composant sa rémunération totale décidée lors de son renouvellement de mandat en 2023, à savoir : le montant de sa rémunération fixe annuelle, 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. Les critères et objectifs de la rémunération variable annuelle et long terme, ont néanmoins légèrement évolué pour mieux refléter l'ambition du Groupe.

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

(1) Air France Klm, Air Liquide, Airbus Group, Alstom, Arcelormittal, Arkema, Axa, Biomerieux, Bnp Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, Capgemini, Carrefour, Credit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Edenred, Eiffage, Engie, Essilorluxottica, Eurofins, Euronext, Faurecia, Gecina, Getlink, Groupe Adp, Hermes International, Kering, Klepierre, Legrand, L'Oreal, Lvmh, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis, Remy Cointreau, Renault, Rexel, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Sartorius, Schneider Electric Se, Société Générale, Sodexo, Solvay, Stellantis, Stmicroelectronics, Teleperformance, Thales, Totalenergies, Ubisoft, Urw, Valeo, Veolia Environnement, Vinci, Vivendi Se, Worldline.

(2) Choice, IHG, NH Hoteles, Hilton, Marriott, Whitbread, Hyatt, Melia, Wyndham.

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 2024, 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 2024, la rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 400 000 euros, soit de 0 % à 221 % de la rémunération fixe annuelle.

Si la rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, elle s'élèverait à 147 % de la 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 2024 (25 %),
 - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2024 (25 %).

La nature et le poids des critères financiers ont été reconduits à l'identique, permettant ainsi de maintenir un poids global significatif sur les critères financiers et de rester alignés avec les pratiques de marché. Pour ces critères, un paiement partiel à hauteur de 50 % est déclenché dès lors que le budget est atteint à hauteur de 90 %. Lorsque le budget est atteint, 100 % du paiement est dû ; quant au paiement maximum (160 %), il est dû dès lors que le budget est dépassé de 5 % ;

- critères extra-financiers (30 %) :
 - croissance nette du réseau (15 %),
 - critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) (15 %).

Au cours de la réunion du 21 février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de remplacer le critère « Croissance organique du nombre de chambre (nette du churn d'hôtels en transfert vers

une autre enseigne) » par le critère de « Croissance nette du réseau ». Cet ajustement reflète les ambitions communiquées par le Groupe en matière de croissance lors de la journée des investisseurs du 27 juin 2023. Ce critère correspond à la variation du nombre de chambres en pourcentage entre le réseau publié du 1^{er} janvier 2024 et le réseau publié du 31 décembre 2024, excluant les entrées et sorties liées aux opérations de fusions et acquisitions. Il sera mesuré en comparaison avec l'objectif annuel de croissance, lui-même fixé au regard de la perspective communiquée lors de la journée des investisseurs. Le paiement partiel à hauteur de 50 % est déclenché dès lors que l'objectif annuel de croissance est atteint à 80 %. Lorsque l'objectif annuel est atteint, 100 % du paiement est dû sur ce critère et le paiement maximum (160 %) est dû dès lors que la croissance atteint ou dépasse 120 % de l'objectif annuel.

S'agissant par ailleurs de l'objectif « critères ESG », il a été décidé de maintenir son poids total et de faire évoluer sa composition par de nouveaux critères reflétant les piliers Séjour et Humain de la politique RSE du Groupe. Le pilier Alimentation a quant à lui été pris en compte via l'ajout d'une nouvelle condition de performance applicable à la rémunération long terme. Les critères ESG ainsi retenus sont les suivants :

Pilier Séjour (10 %), deux critères :

- Pourcentage d'hôtels managés et franchisés (sur la base du réseau au 1^{er} janvier 2024) ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024 : un premier objectif est défini pour les hôtels managés (2,5 %) et un second pour les hôtels franchisés (2,5 %).
- Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés (sur la base du réseau au 1^{er} janvier 2024) éco-certifiés au 31 décembre 2024 (5 %). Il est précisé qu'un hôtel est dit éco-certifié lorsqu'il se voit délivrer un écolabel par un partenaire certificateur reconnu.

Pilier Humain (5 %), un critère :

Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP (Vice-Président) selon la classification interne du Groupe au 31 décembre 2024.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise et exigeante. Les objectifs ainsi que les courbes de paiement des critères sont les suivants :

- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau, l'objectif cible a été fixé à 80 % pour les hôtels managés et à 50 % pour les hôtels franchisés. Il est par ailleurs précisé que les seuils permettant le déclenchement d'un paiement sur ce critère sont ambitieux. Ainsi, afin de déclencher un paiement sur ce critère, le nombre d'hôtels qui auront défini leur valeur de référence en 2024 devra être supérieur au nombre d'hôtels ayant mesuré leur consommation d'eau au 31 décembre 2023 : l'objectif seuil permettant le paiement partiel du critère à hauteur de 50 %, a été fixé à 70 % pour les hôtels managés et à 35 % pour les hôtels franchisés. L'objectif plafond à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû a été fixé à 90 % pour les hôtels managés et à 60 % pour les hôtels franchisés.

- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024, l'objectif cible a été fixé à 30 % d'hôtels. De la même manière que pour le critère précédemment détaillé, le seuil permettant le déclenchement d'un paiement a été fixé à un niveau significativement plus élevé que le pourcentage d'hôtels éco-certifiés au 31 décembre 2023 : l'objectif seuil permettant le paiement partiel à hauteur de 50 % a été fixé à 20 % et l'objectif plafond, à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû, a été fixé à 45 %.
- En ce qui concerne le critère relatif au pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024, l'objectif cible a été fixé à 39 % de femmes. Le seuil permettant le paiement partiel du critère à hauteur de 40 % a été fixé à 37 % de femmes (pourcentage supérieur à celui observé au 31 décembre 2023) et le plafond, à partir duquel le paiement maximum (160 %) est dû, a été fixé à 41 %.

Il est précisé que le Conseil a choisi d'ajuster les seuils de déclenchement de ces critères en considération des

objectifs très ambitieux fixés, notamment au regard des pourcentages de départ et de la marge d'augmentation significative à atteindre.

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

- Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir l'objectif qualitatif lié à la « Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO » et au « Développement des Talents », ceux-ci représentant un enjeu particulier sur la période 2023/2024, qui correspond au temps du déploiement complet de la nouvelle organisation. Il a par ailleurs été décidé d'ajouter le critère d'« Accompagnement de la mise en place du plan RSE » afin d'aligner et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes sur les ambitions RSE du Groupe.

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 2024	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash-flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs budget 2024	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance nette du réseau	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024				
Pourcentage d'hôtels managés	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels franchisés	2,5 %	0 %	2,5 %	4 %
Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024	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		
		Min.	Cible	Max ⁽¹⁾
Finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE	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 2024, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, de sa rémunération exceptionnelle sera conditionnée à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2025.

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

Lors de sa réunion du 21 février 2024, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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 280 % 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 ci-après décrites et mesurées à l'issue d'une période de trois ans. L'acquisition finale est par ailleurs plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- conditions internes (poids 80 %) :
 - 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 (10 %),
 - réduction du gaspillage alimentaire (10 %) ;
- condition externe relative (poids 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).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, 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. Toutefois, pour ce qui concerne les conditions ESG, il a été décidé de les faire évoluer en ajoutant à la condition de « réduction d'empreinte carbone » une nouvelle condition liée au pilier Alimentation de la politique RSE du Groupe.

Les objectifs relatifs aux conditions de performance ci-dessus sont les suivants :

- En ce qui concerne les conditions internes liées à l'« EBITDA » et au « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », 100 % des actions soumises à ces conditions sont acquises lorsque la moyenne des réalisations annuelles par rapport au budget, sur les 3 années du plan, est de 100 %.

Pour la condition « EBITDA », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 102 %.

Pour la condition « *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel », une acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée dès lors que la moyenne des réalisations atteint 75 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que cette même moyenne dépasse 105 % du budget.

- En ce qui concerne la condition interne de « réduction de l'empreinte carbone », l'objectif est d'atteindre, au 31 décembre 2026, pour 90 % des hôtels managés (sur la base du réseau au 1^{er} janvier 2024), une réduction des émissions de carbone des scopes 1 et 2 de 29 % (par rapport à 2019). Cet objectif a été revu et fixé selon une trajectoire en ligne avec l'ambition 2030 du Groupe de réduction de son empreinte carbone. Il permettrait, s'il était atteint, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de l'empreinte carbone de 25,2 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction de l'empreinte carbone est d'au moins 33,6 %.
- En ce qui concerne la condition interne de « réduction du gaspillage alimentaire », l'objectif est d'atteindre, au 31 décembre 2026, une réduction du gaspillage alimentaire de 20 % par couvert (par rapport à 2023) dans 800 hôtels ayant défini une valeur de référence de leur gaspillage alimentaire au 31 décembre 2023. Il permettrait, s'il est atteint, d'acquérir 100 % des actions liées à cette condition. L'acquisition partielle des actions à hauteur de 50 % est déclenchée à partir d'une réduction de 17 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte dès lors que la réduction est d'au moins 30 %.
- 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) », l'acquisition partielle des actions à hauteur de 90 % est déclenchée à partir d'un taux de réalisation de 100 %. L'objectif permettant d'acquérir 100 % des actions a été fixé à un taux de réalisation de 102,5 % et l'acquisition maximale des actions (150 %) est atteinte à partir d'un taux de réalisation d'au moins 110 %.

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles applicables à l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiaires d'une attribution d'actions de performance.

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 281).

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 463 680 euros selon le barème 2023.
- (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 :**

Le dirigeant mandataire social, comme plusieurs dizaines de cadres en France, est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies ou Plan d'Épargne Retraite Obligatoire – PERO (anciennement « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la sécurité sociale, complété par 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 »). Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auquel sont versées les primes afférentes.

- **Un régime de retraite à cotisations définies ou plan d'épargne retraite obligatoire – PERO** (anciennement « article 83 »)

Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social de la Société ainsi que les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle ⁽¹⁾ supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS). Les participants percevront au moment de la liquidation de leur 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 pour chaque participant s'élève à 8 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de huit

PASS. Conformément aux dispositions du Code de la sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

Pour la quote-part de cotisation correspondant au plafond d'exonération sociale (5 % de la rémunération dans la limite de cinq PASS), la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution sociale généralisée (CSG) et de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé.

Sur la quote-part de cotisation supérieure au plafond susvisé, la Société verse les cotisations de sécurité sociale (part patronale) et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la CSG, de la CRDS et des cotisations de sécurité sociale (part salariale).

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à quatre 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 de référence annuelle versée au cours de l'année considérée, 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 »)**

Sont éligibles à ce régime le dirigeant mandataire social ainsi que les cadres dirigeants ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle ⁽¹⁾ supérieure à huit PASS. Les participants percevront, au moment de la liquidation de leur retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion sur option.

Monsieur Sébastien Bazin, dirigeant mandataire social de la Société, ayant plus de six mois d'ancienneté et une rémunération de référence annuelle supérieure à huit PASS réunit 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.

(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.

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 et des rémunérations, 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 %).

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).

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 4.5.2.2 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 pourra être 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 applicables à ladite indemnité arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivants :

- 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 et des rémunérations.

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
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations 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 2024 et <i>free cash-flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2024 ; extra-financiers : Croissance nette du réseau ; Pourcentage d'hôtels managés et franchisés ayant défini leur valeur de référence de consommation d'eau au 31 décembre 2024 ; Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2024 ; Pourcentage de femmes ayant un poste au moins équivalent à un niveau VP au 31 décembre 2024 <p>Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> finalisation de l'implémentation de l'organisation TURBO, développement des talents et accompagnement de la mise en place du plan RSE 	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 Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente Cet 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 280 % 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 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 2024. 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 2024.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs lors du vote de l'Assemblée Générale 2023.

Structure globale de la rémunération du Président-directeur général

