

Le Comité d'audit et des risques, le Comité de rémunérations de nomination, le Comité pour l'éthique et le développement durable sont rémunérés selon les modalités décrites dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune autre rémunération de la part de la Société ou des sociétés du Groupe, à l'exception des administrateurs représentant les salariés qui sont rémunérés au titre de leur contrat de travail.

Par application de la politique de rémunération, le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration, ne reçoivent aucune rémunération liée à leur mandat d'administrateur et le mandat de censeur n'est pas non plus rémunéré.

Par application de ses propres règles de fonctionnement interne, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, administrateur représenté par Mme Kim Thomassin, ne perçoit pas non plus de rémunération au titre de son mandat.

Le décalage entre les montants versés au cours et ceux dus au titre d'un même exercice fiscal s'explique par le fait que la rémunération allouée aux administrateurs au titre d'un exercice fiscal leur est versée pour moitié au cours de l'exercice fiscal (rémunération afférente au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice fiscal suivant (rémunération afférente au second semestre de l'exercice).

Le montant total de la rémunération brute due aux administrateurs au titre de l'exercice 2024/25 et qui leur a été versée s'élève à 948 124 euros et représente environ 73 % de l'enveloppe totale de 1 300 000 euros autorisée par les actionnaires (contre 52,20 % pour l'exercice 2023/24 en raison de l'impact de l'application d'un critère d'atteinte de cash-flow libre). La partie variable s'établit à près de 64 % du montant total de la rémunération.

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, ces éléments de rémunérations feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024/25.

5.3.5.2 Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/25 à M. Henri Poupard-Lafarge, en sa qualité de Président-Directeur Général puis de Directeur Général

Il est rappelé que la politique de rémunération 2024/25 du Président-Directeur Général lui a été applicable en cette qualité jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, puis, sans aucune modification, en tant que Directeur Général à compter de cette même date.

Conformément à l'article L. 22-10-34 I et II du Code de commerce, les éléments de rémunération exposés ci-dessous versés au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/25 à M. Henri Poupard-Lafarge, en sa qualité de Président-Directeur Général puis de Directeur Général, feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024/25, le versement effectif de la rémunération variable annuelle étant conditionné à un vote positif des actionnaires.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2024/25, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupard-Lafarge s'est élevée à 950 004 euros.

Rémunération variable

(ESRS 2 GOV-3 § 29)

Lors de sa réunion du 13 mai 2025, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs collectifs, tous quantifiables et basés sur sept critères de performance mesurés sur l'année pleine (à périmètre constant) :
 - le cash-flow libre,
 - le résultat d'exploitation ajusté,
 - la marge brute sur commandes reçues,
 - l'ajustement de marge en carnet,
 - le taux d'accidents déclarés avec ou sans arrêt,
 - le pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement,
 - le pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations du Groupe (scopes 1 & 2).

Il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 101,8% pour une cible à 80 % et un plafond à 160 %.

	Cible	Plafond	Niveau de performance pour l'exercice	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS COLLECTIFS					
Cash-flow libre	20 %	40 %	€ 502 millions	32,6%	309 700
Résultat d'exploitation ajusté	20 %	40 %	€ 1 177 millions	21,2%	201 400
Marge brute sur commandes reçues	15 %	30 %	Confidentiel ⁽¹⁾	30%	285 000
Ajustement de marge en carnet	10 %	20 %	Confidentiel ⁽¹⁾	0%	0
Taux d'accidents déclarés avec ou sans arrêt	5 %	10 %	1,4 accident par million d'heures travaillées ⁽²⁾	5%	47 500
Pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement	5 %	10 %	25,6 % de femmes au sein de la catégorie cadres & professionnels ⁽³⁾	3%	28 500
Pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2)	5 %	10 %	44,3 % ⁽⁴⁾	10%	95 000
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2024/25				101,8%	967 100

- (1) Le Conseil d'administration considère que la marge sur commandes reçues et l'ajustement de marge en carnet sont des indicateurs extrêmement pertinents de la conduite des affaires par les dirigeants de l'entreprise puisqu'ils reflètent notamment la volonté stratégique de focaliser l'activité sur les projets offrant les meilleures perspectives de rentabilité. Néanmoins, ces indicateurs étant une donnée très sensible du point de vue concurrentiel, le Conseil d'administration a considéré qu'il était contraire aux intérêts de l'entreprise d'indiquer publiquement les objectifs et la performance de la Société en la matière afin de ne pas livrer d'information stratégique aux entreprises concurrentes.
- (2) Du fait de survenance de décès constatés au cours de l'exercice fiscal 2024/25, le taux de réalisation constaté par le Conseil d'administration pour ce critère de performance a été plafonné à 100 %
- (3) L'objectif de la Société était d'atteindre un pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement du Groupe (catégorie cadres et professionnels) de 26 % à fin mars 2025. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 27 %.
- (4) L'objectif de la Société était d'atteindre une réduction absolue des émissions (en ktCO₂) de gaz à effet de serre sur les scopes 1 & 2 du Groupe (émissions provenant de la consommation d'énergie des sites permanents et émissions directes des sites mobiles) de 31 % par rapport à une référence de l'exercice 2023/24. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 40 %.

- pour les objectifs propres au Directeur Général, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 15,8% pour une cible à 20 % et un plafond à 25 %.

	Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS PROPRES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Performance financière	<p>Les deux objectifs fixés par le Conseil d'administration, affectés d'un poids global de 4%, étaient liés au maintien de la notation dite « Investment Grade » de la Société et à la sécurisation des relations avec la communauté des investisseurs.</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le maintien de la notation dite « Investment Grade » à l'issue de la mise en œuvre d'un plan de désendettement de 2 315 millions d'euros dont toutes les composantes complexes ont été exécutées dans le cadre d'un calendrier exigeant ; • Le redressement du cours de l'action, qui a progressé de plus de 45% au cours de l'exercice écoulé ; • Le soutien et la confiance maintenue de la communauté des investisseurs, en particulier dans le cadre de l'augmentation de capital avec droits préférentiel de souscription de 1 milliards d'euros réalisée en juin 2024, qui était une des composantes du plan de désendettement, <p>a estimé que cet objectif était atteint à 150 %</p>	4 %	6%*	57 000
Performance opérationnelle	<p>Les trois objectifs fixés par le Conseil d'administration, affectés d'un poids global de 6%, étaient fondés sur des niveaux d'atteinte exigeants et chiffrés de trois indicateurs de nature opérationnelle, extrêmement pertinents pour le Groupe, liés à des délais de livraison, d'une part, pour le Matériel Roulant, d'autre part, pour les Services, et à des délais d'exécution de développements d'ingénierie pour la Signalisation.</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La non atteinte des objectifs liés aux délais de livraison fixés pour le Matériel Roulant et les Services, malgré une amélioration continue et positive de ces indicateurs et de l'ensemble des processus déployés aux fins de réduction des retards de livraison ; • L'atteinte de l'objectif lié à des développements d'ingénierie pour la Signalisation, <p>a estimé que cet objectif était atteint à 33,33%</p>	6 %	2%	19 000
Performance commerciale	<p>Les trois objectifs fixés par le Conseil d'administration, affectés d'un poids global de 10% étaient liés à la réalisation, pour un programme critique et majeur pour le Groupe, de travaux de modification et de rétrofit sans coûts additionnels, à un niveau d'atteinte du ratio commandes sur chiffre d'affaires supérieur à 1 dans chacune des Régions et dans toutes les activités du Groupe et à l'attribution de 4 projets d'importance pour le Groupe parmi une liste de 6 appels d'offres clairement identifiés / de contrat par type de produits :</p> <p>Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les travaux de modification et de rétrofit ont été réalisés avec un léger surcoût supplémentaire ; • Le niveau de ratio commandes sur chiffre d'affaires préfixé a été atteint dans toutes les Régions / activités à l'exception toutefois de la Région APAC et pour le Matériel Roulant, la dynamique commerciale du Groupe étant confirmée ; • 3 projets majeurs ont été remportés dans la liste des appels d'offres / contrat identifiés, signe de la confiance maintenue des clients. <p>a estimé que cet objectif était atteint à 78%</p>	10 %	7,8%	74 100
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2024/25		20 %	15,8 %	150 100

* Le Conseil d'administration du 13 mai 2025, sur proposition du Comité du Nominations et de Rémunération de même date, a souhaité déroger à la hausse au poids maximal de 5% qu'il avait affecté, en cas de surperformance, à l'objectif de performance financière lors de sa séance du 7 mai 2024 afin, de manière exceptionnelle, non récurrente et limitée à ce seul objectif, de reconnaître et de rémunérer plus justement l'ensemble des actions déployées avec succès par le Directeur Général pour redresser et maintenir la performance financière du Groupe dans un contexte de grande instabilité pour ce dernier et ses parties prenantes.

Cette dérogation n'a pas eu pour effet d'entraîner le dépassement du plafond global, tel que prévu dans la politique de rémunération du Directeur Général, applicable aux objectifs individuels de ce dernier à l'intérieur de sa rémunération variable annuelle (plafond fixé à 20% à objectifs atteints), les objectifs individuels pour 2024/25 ayant été considérés comme atteints à hauteur de 15,8 %. Le montant additionnel à la hausse résultant de l'application de cette dérogation s'élève à 9.500 € (soit 0,85% de la rémunération annuelle variable totale pour 2024/25).

Le Conseil d'administration a donc établi, lors de sa réunion du 13 mai 2025 que la rémunération variable de M. Henri Poupard-Lafarge, pour l'exercice 2024/25, s'établissait comme suit :

- une atteinte des objectifs collectifs à 101,8% pour une cible à 80 % et un plafond à 160 %, correspondant à un montant de 967 100 euros ;
- une atteinte des objectifs propres au Directeur Général à 15,8% pour une cible à 20 % et un plafond à 25 %, correspondant à un montant de 150 100 euros ;
- une atteinte globale de ses objectifs à 117,6 %, pour un montant final de **1 117 200 euros**.

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

	Au titre de l'exercice 2022/23			Au titre de l'exercice 2023/24			Au titre de l'exercice 2024/25		
	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte
Au titre des objectifs collectifs	60 %	120 %	89,6 %	60 %	120 %	58,1 %	80 %	160 %	101,8%
Au titre des objectifs propres	40 %	50 %	40 %	40 %	50 %	30 %	20 %	25 %	15,8%
Pourcentage total d'atteinte	100 %	170 %	129,6 %	100 %	170 %	88,1 %	100 %	185 %	117,6%
RÉMUNÉRATION VARIABLE (EN €)	1 231 248			418 428 ⁽¹⁾			1 117 200		

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

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

	Attribuée au titre de l'exercice 2022/23 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2023/24 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2024/25 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	950 00	950 000	950 000
Rémunération brute variable annuelle ⁽¹⁾	1 231 248	418 428	1 117 200
(%/fixe)	(129,6 %)	(44,0 %)	(117,6%)
TOTAL	2 181 248	1 368 428	2 067 200

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

Attribution d'actions de performance

[ESRS 2 GOV-3 § 29]

Plan de rémunération variable sur le long terme
 (« PSP 2024 »)

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 20 juin 2024 (résolution 30), après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 20 juin 2024 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2024 »), bénéficiant à 1 574 personnes dont le Directeur Général d'Alstom.

L'attribution consentie au Directeur Général porte sur un nombre cible de 72 453 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 108 680 (en cas de surperformance). La valorisation IFRS 2 et le calcul du plafond d'actions de performance attribuées ont été établis sur la base du nombre maximum d'actions pouvant être définitivement acquises à l'issue de la période de performance. Cette attribution maximum, sur la base du plafond d'actions attribuées, représente 0,02 % du capital au 20 juin 2024. Elle est soumise aux obligations de conservation telles que définies par la politique de rémunération en vigueur à date de l'attribution.

Ce plan conditionne l'acquisition définitive de la totalité des actions attribuées à l'ensemble des bénéficiaires (3 618 655, soit 0,78 % du capital au 20 juin 2024) à la réalisation de six conditions de performance :

- quatre conditions de performance interne, mesurées par rapport au degré d'atteinte de :
 - l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2026/27. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance;
 - l'objectif de cash-flow libre du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2026/27. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance;
 - l'objectif 2026/27 de réduction (définie comme la moyenne des pourcentages de réduction) de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2026/27 par rapport à celles proposées avant mars 2014. Cet indicateur représente 10 % du total des conditions de performance;
 - l'objectif 2026/27 de taux de représentation des femmes au sein de la population des cadres supérieurs et dirigeants, cet indicateur représente 10 % du total des conditions de performance ;

• deux conditions de performance relative :

- l'une fondée sur l'évolution de la performance de l'action de la Société calculée par rapport à celle de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services et appréciée sur une période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2026/27. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance;
- la seconde fondée sur un objectif de performance du cours de l'action en valeur absolue apprécié à l'échéance de l'exercice 2026/27. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance.

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

- concernant la condition en lien avec le TSR, maintenu l'exclusion de toute acquisition d'action de performance lorsque l'évolution du TSR de la Société n'atteint pas celle du TSR de l'indice ;
- introduit une condition spécifique en relation avec un objectif de performance du cours de l'action en valeur absolue affectée d'un poids de 20 % afin de refléter les enjeux alors d'actualité pour le Groupe, le poids des autres conditions, en dehors du TSR, étant réduits chacun de 5 % ;

- souhaité maintenir des conditions permettant d'apprécier la performance de la Société en matière d'engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance avec la reconduction d'une condition de performance fondée sur la décarbonation des solutions offertes par Alstom et une condition de performance fondée sur la représentation des femmes au sein des cadres supérieurs et dirigeants remplaçant la condition liée à la mesure du niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe sur le long terme qui n'a pas été reconduite.

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

Après publication des résultats 2026/27	Niveau minimum requis	Performance à la cible	Niveau maximum considéré
Marge d'exploitation ajustée 2026/ 27 (poids : 20 %)	≤ Objectif 26/27 - 1,5 pt Aucune action	= Objectif 26/27 14 491 actions	≥ Objectif 26/27 + 1 pt 21 736 actions
Cash-flow libre réalisé sur l'exercice 2026/27 en millions d'euros (poids : 20 %)	≤ Objectif 26/27 - 200 MEUR Aucune action	= Objectif 26/27 14 491 actions	≥ Objectif 26/27 + 100 MEUR 21 736 actions
Réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients en 2026/27 par rapport à celles proposées avant mars 2014 (poids : 10 %)	Réduction ≤ 26 % Aucune action	Réduction = 27 % 7 245 actions	Réduction ≥ 28 % 10 868 actions
Taux de représentation des femmes au sein de la population des cadres supérieurs et dirigeants en 2026/27 (poids : 10 %)	≤ 23,2 % Aucune action	= 25 % 7 245 actions	≥ 26,8 % 10 868 actions
TSR à la publication des résultats 2026/27 vs. Indice TSR (poids : 20 %)	< Index Aucune action	= Index 14 491 actions	≥ 110 % Index 21 736 actions
Cours de l'action Alstom (poids : 20 %)	Voir ci-dessous ⁽¹⁾		

(1) À la fin de l'exercice 2026/27, si le cours de l'action Alstom est :

- inférieur à 22 euros, ajustés de la variation de l'indice CAC 40 entre le 4 octobre 2023 et la fin de l'exercice 2026/27 : aucune action acquise ;
- égal ou supérieur à 22 euros, ajustés de la variation de l'indice CAC 40 entre le 4 octobre 2023 et la fin de l'exercice 2026/27 : 14 491 actions acquises ;
- égal ou supérieur à 42 euros : 21 736 actions acquises.

Sans acquisition par interpolation linéaire entre les différents seuils.

En ligne avec la politique de rémunération applicable au Directeur Général, la valeur IFRS 2 de l'attribution, soit 1 172 828 euros (contre 1 359 940 euros au titre du PSP 2023), est inférieure à une année de rémunération fixe et variable cible du bénéficiaire.

Enfin, le Conseil d'administration a confirmé l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, d'adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.

Le Directeur Général a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance pendant toute la durée de son mandat. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

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

- Le tableau ci-dessous présente le niveau d'atteinte de chacune des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition (PSP dit Spécial, PSP 2022, PSP 2023 et PSP 2024) et le nombre d'actions de performance confirmées pour M. Henri Poupart-Lafarge (toutes indisponibles jusqu'à l'échéance complète du plan concerné) :

Plan	Attribution initiale	Conditions de performance	Poids	Année d'acquisition et taux de réalisation	Nombre total d'actions confirmées
PSP Spécial*	24 337	-	-	2024/25	
		Évolution de la marge de projets spécifiques	30 %	84,89 %	6 198
		Synergies	20 %	67,67 %	3 294
		Résultat net par action	30 %	0 %	-
		Engagement des salariés	20 %	13,33 %	649
TOTAL			100 %	41,67 %	10 141
PSP 2022*	80 416	-	-	2024/25	
		TSR	20 %	0 %	-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %	0 %	-
		Cash-flow libre	25 %	32,27 %	6 487
		Réduction consommation énergétique	15 %	74,67 %	9 007
		Engagement des salariés	15 %	0 %	-
TOTAL			100 %	19,27 %	15 494
PSP 2023*	80 416	-	-	2025/26	
		TSR	20 %		-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %		-
		Cash-flow libre	25 %		-
		Réduction consommation énergétique	15 %		-
		Engagement des salariés	15 %		-
TOTAL			100 %		
PSP 2024	108 680	-	-	2026/27	
		Marge d'exploitation ajustée	20 %		-
		Cash-flow Libre	20 %		-
		Réduction consommation énergétique	10 %		-
		Représentation des femmes dans les instances dirigeantes	10 %		-
		TSR	20 %		-
		Évolution du cours de l'action Alstom	20 %		-

* Les attributions initiales ont été ajustées pour tenir compte de l'augmentation de capital avec maintien de droit préférentiel de souscription dont le règlement-livraison est intervenu le 17 juin 2024.

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2025/26 (PSP 2025)
(ESRS 2 GOV-3 § 29)

Le Plan d'attribution d'actions de performance 2025, PSP 2025, sera attribué à l'issue de l'assemblée générale 2025, sur la base de la nouvelle autorisation sollicitée, le solde de l'enveloppe actuelle, autorisée par l'assemblée générale du 20 juin 2024, ne permettant pas d'attribuer le plan en question. Ce plan sera attribué sur la base des critères suivants qui ont été définis par le Conseil d'administration du 13 mai 2025, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération de même date :

Ce plan conditionnera l'acquisition définitive de la totalité des actions attribuées aux bénéficiaires à la réalisation de cinq conditions de performance :

- quatre conditions de performance interne, mesurées par rapport au degré d'atteinte de :
 - l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2027/28. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif de cash-flow libre du groupe Alstom cumulé pour les exercices 2025/26, 2026/27 et 2027/28. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif 2027/28 de réduction (définie comme la moyenne des pourcentages de réduction) de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2027/28 par rapport à celles proposées avant mars 2014. Cet indicateur représente 10 % du total des conditions de performance,

- l'objectif 2027/28 de taux de représentation des femmes au sein de la population des cadres supérieurs et dirigeants, cet indicateur représente 10 % du total des conditions de performance ;

- une condition de performance relative fondée sur l'évolution de la performance de l'action de la Société calculée par rapport à celle de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services et appréciée sur une période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2027/28. Cet indicateur représente 40 % du total des conditions de performance.

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

- concernant la condition en lien avec le TSR, a maintenu l'exclusion de toute acquisition d'action de performance lorsque l'évolution du TSR de la Société n'atteint pas celle du TSR de l'indice ;
- a décidé que l'objectif de cash-flow libre s'apprécierait de manière cumulé sur l'ensemble des exercices du plan ;
- n'a pas reconduit la condition relative à l'évolution de la performance du cours de l'action en valeur absolue, la condition en lien avec le TSR étant affectée d'un poids de 40 % contre 20 % dans les plans précédents.

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

Après publication des résultats 2027/28	Niveau minimum requis	Performance à la cible	Niveau maximum considéré	
Marge d'exploitation ajustée 2027/28 (poids : 20 %)	≤ Objectif 27/28 - 1,3 pt Aucune action	= Objectif 27/28 20 %	≥ Objectif 27/28 + 1 pt 30 %	
Somme du cash-flow libre réalisé sur les exercices 2025/26, 2026/27 et 2027/28 en millions d'euros (poids : 20 %)	≤ Objectif 27/28 - 300 MEUR Aucune action	= Objectif 27/28 20 %	≥ Objectif 27/28 + 300 MEUR 30 %	
Réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients en 2027/28 par rapport à celles proposées avant mars 2014 (poids : 10 %)	Réduction ≤ 27 % Aucune action	Réduction = 28,5 % 10 %	Réduction ≥ 30 % 15 %	
Taux de représentation des femmes au sein de la population des cadres supérieurs et dirigeants en 2027/28 (poids : 10 %)	≤ 20 % Aucune action	= 22 % 10 %	≥ 24 % 15 %	
TSR à la publication des résultats 2027/28 vs. Indice TSR (poids : 40 %)	< Index Aucune action	= Index 20 %	= 110 % Index 40 %	≥ 120 % Index 60 %

En ligne avec la politique de rémunération applicable au Directeur Général, la valeur IFRS 2 de l'attribution, sera inférieure à une année de rémunération fixe et variable cible du bénéficiaire et l'attribution respectera les plafonds en nombre d'actions fixés par cette même politique.

Rémunération pluriannuelle

Non applicable.

Rémunération exceptionnelle

Non applicable.

Rémunération liée au mandat d'administrateur

Non applicable.

Avantages en nature

Le Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature d'environ 6 332 euros (valorisation comptable) par an ainsi que d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité, et d'un contrat d'assurance-chômage privé (pour un avantage valorisé à hauteur de 8 947 euros) dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Directeur Général.

Régimes de retraite supplémentaire

Le Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur deux éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2024/25 :

- un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts :
 - les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2024/25 s'élèvent à 29 793 euros, montant pris en charge à hauteur de 28 303 euros par la Société ;
- un régime à cotisations définies de type Article 82 du Code général des impôts :
 - les sommes versées en novembre 2024 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2023/24 s'élèvent à 184 514 euros bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024. La provision de 388 676 euros, passée en 2023/24, a été reprise,

- au titre de l'exercice 2024/25, une provision pour charges a été passée pour un montant brut de 383 973 euros mais aucun versement ne sera effectué avant l'approbation par l'assemblée générale annuelle 2025 de la rémunération variable du Directeur Général au titre du même exercice.

Au 31 mars 2025, le montant estimatif de la rente annuelle au titre des deux régimes à cotisations définies sur la base des cotisations effectivement versées depuis que M. Henri Poupart-Lafarge a été nommé dirigeant mandataire social exécutif s'élève à la somme d'environ 253 404 euros (hors versements individuels volontaires potentiellement effectués par M. Henri Poupart-Lafarge et dont la Société n'a pas à avoir connaissance).

Indemnités ou avantages postérieurs au mandat

Aucune rémunération de cette nature n'a été versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2024/25.

Le Conseil d'administration considère que les éléments décrits ci-avant, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024/25 à M. Henri Poupart-Lafarge, respectent la politique de rémunération du Directeur Général adoptée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 juin 2024 et contribuent aux performances à long terme de la Société.

Ratios de rémunération

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Directeur Général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés autres que des mandataires sociaux d'Alstom en France (pour les sociétés Alstom Transport, Alstom Holdings, Alstom Crespin SAS et Alstom Executive Management, totalisant 98 % de l'effectif français à fin 2024) ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances du Groupe, de la rémunération du Directeur Général et de la rémunération moyenne des salariés sur ce même périmètre au cours des cinq exercices les plus récents. Le ratio au périmètre de la société cotée (Alstom SA) n'est pas présenté dans la mesure où celle-ci ne comprend aucun salarié.

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

Depuis l'exercice 2022/23, les éléments présentés intègrent également les rémunérations moyennes et médianes calculées pour l'ensemble des salariés du groupe Alstom à travers le monde (tels que définis ci-après). À fin mars 2025, l'effectif hors France représente 84 % de l'effectif total du groupe Alstom.

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

	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Périmètre France					
Rémunération moyenne des salariés	58 990	63 075	64 805	66 861	66 766
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	- 7 %	7 %	3 %	3 %	0 %
Rémunération médiane des salariés	51 304	53 000	54 283	56 489	57 725
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	1 %	3 %	2 %	4 %	2 %
Périmètre Monde					
Rémunération moyenne des salariés			53 553	55 133	53 991
(évolution par rapport à l'exercice précédent)				3 %	- 2 %
Rémunération médiane des salariés			46 371	47 292	47 817
(évolution par rapport à l'exercice précédent)				2 %	1 %
Rémunération du Directeur Général, M. Henri Poupart-Lafarge	1 718 048	3 366 237	3 480 873	3 556 488	2 556 539
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	- 51 %	96 %	3 %	2 %	- 28 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (France)	33	64	64	63	44
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	-51 %	90 %	1 %	-2 %	- 30 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (Monde)			75	75	53
(évolution par rapport à l'exercice précédent)				0 %	- 29 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (France)	29	53	54	53	38
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	- 47 %	83 %	1 %	-1 %	- 28 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (Monde)			65	65	47
(évolution par rapport à l'exercice précédent)				0 %	- 27 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT)	-3 %	19 %	11 %	17 %	18 %

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

- pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent – la rémunération variable annuelle perçue par M. Henri Poupart-Lafarge au titre de l'exercice 2024/25 n'est donc pas encore reflétée dans ce tableau) et la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2 (hors plan exceptionnel dit PSP Spécial, évoqué ci-après) ;
- pour les salariés (France) : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, les autres primes individuelles, l'intéressement et la participation et la rémunération au titre des heures supplémentaires. Salariés sous contrat permanent, à temps plein ;

- pour les salariés (Monde) : la rémunération fixe, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, l'intéressement et la participation (salariés à temps plein uniquement). Devises converties en euros selon taux de change arrêté à fin mars 2025. Salariés sous contrat permanent, à temps plein.

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

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