



POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 2026

APPROUVEE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 27 MAI 2026

Résultats des votes sur les résolutions correspondantes :

8 ^{ème} résolution	Politique de rémunération du Président-Directeur Général	Adoptée à 74,23 %
9 ^{ème} résolution	Politique de rémunération des administrateurs	Adoptée à 99,77 %

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

~~~~~

***EXTRAIT DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025***

~~~~~

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

Dialogue avec les actionnaires

La Direction de la Société, représentée par sa Directrice juridique Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration et par son Directeur des Relations Investisseurs, a rencontré et échangé avec plusieurs actionnaires de la Société pour discuter des sujets de gouvernance et des politiques de rémunération. Ces échanges ont pu avoir lieu au cours de l'année et avant l'Assemblée Générale, pour préparer l'élaboration des politiques de rémunération ainsi que les

résolutions proposées à l'Assemblée Générale. La Vice-présidente du Conseil d'administration a également pu assister à certaines des réunions. Il a été rendu compte de ces entretiens au Comité des nominations et des 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. L'Assemblée Générale du 28 mai 2025 a modifié les statuts afin de permettre, dans le cadre de la mise en place d'un échelonnement des mandats, de réduire la durée des mandats à un ou deux 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 31 mai 2024, a fixé à 1 440 000 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 chaque enveloppe 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 ;
- le cas échéant, 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 2026.

4.5.1.2 Politique de rémunération du Président-directeur général ⁽¹⁾

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 ⁽²⁾ et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers ⁽³⁾.

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.

(1) Cette section permet de répondre aux points de données [ESRS 2 paragraphe 29 a-e) et [ESRS E1 paragraphe 13], inclus dans le chapitre 3, section « 3.1.1.3.3 Les mécanismes incitatifs liés à la performance durable » et dans la section « 3.1.2.1.2 Une gouvernance établie ».

(2) Air Liquide, Airbus Group, Arcelormittal, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Bureau Veritas, Cap Gemini, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, Dassault Systèmes, Edenred, Engie, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, Euronext, Hermes International, Kering, L'Oréal, Legrand, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Publicis Groupe SA, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Stellantis, STMicroelectronics, Thales, TotalEnergies, Unibail-Rodamco-Westfield, Veolia Environnement, Vinci.

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

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.

Lors de sa réunion du 19 février 2025, le Conseil d'administration a réaffirmé l'importance stratégique des objectifs fixés pour le Groupe à l'horizon 2027 dans le cadre du *Capital Market Day* et de la poursuite de la feuille de route engagée par l'équipe pour atteindre ces objectifs. Il a, dans ce contexte, décidé, à l'unanimité, de proposer par anticipation le renouvellement du mandat de M. Sébastien Bazin à l'Assemblée Générale 2025, pour la durée statutaire de trois ans.

M. Sébastien Bazin a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général pour la même durée. À cette occasion, le Conseil d'administration a revu et réévalué la rémunération globale du Président-directeur général.

Le Conseil d'administration a, dans ses séances des 18 février et 19 mars 2026, approuvé les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations portant sur la 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. Il a également pris en compte les suggestions des actionnaires de la Société quant à la rémunération du Président-directeur général. Il a ainsi été décidé de conserver à l'identique les éléments composant sa rémunération totale décidée lors de son renouvellement de mandat en 2025, 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 attribuée en droits à actions de performance au titre de sa rémunération long terme. Certaines modalités, les critères et objectifs des rémunérations variables annuelle, exceptionnelle et long terme ont néanmoins évolué pour mieux refléter l'ambition du Groupe et les attentes des actionnaires.

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 2026, la rémunération fixe annuelle brute de M. 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 2026, 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 ainsi que les courbes de paiement conditionnant le versement de la rémunération variable annuelle :

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

- critères financiers (50 %) :
 - excédent brut d'exploitation (EBE) courant en ligne avec le budget 2026 (25 %),
 - free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2026 (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 ;

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

S'agissant des critères ESG, il a été décidé de maintenir leur poids total et de faire évoluer le critère social afin que la performance extra-financière du Groupe continue de refléter les sujets identifiés comme prioritaires. Les critères ESG ainsi retenus sont les suivants :

Pilier Séjour (10 %), deux critères :

- Réduction de l'intensité hydrique (l/chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026, par rapport à 2025 (sur la base du réseau au 31 décembre 2025) (5 %).
- Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026 (sur la base du réseau au 31 décembre 2025) (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 d'hôtels, filiales et managés, ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026.

Le niveau de réalisation attendu de ces critères ESG a été établi de manière précise et exigeante.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les taux de paiement de chaque critère quantitatif :

Critères	Atteinte du critère	Taux de paiement
EBE courant	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Free cash-flow	< 90 % Budget 2025	0 %
	= 90 % Budget 2025 (min)	50 %
	Budget 2025 (cible)	100 %
	≥ 105 % Budget 2025 (max)	160 %
Croissance nette du réseau	< 3 %	0 %
	3 % (min)	50 %
	4 % (cible)	100 %
	≥ 5 % (max)	160 %
Réduction de l'intensité hydrique	< 1,3 %	0 %
	1,3 % (min)	50 %
	1,7 % (cible)	100 %
	≥ 2,3 % (max)	160 %
Hôtels éco-certifiés	< 60 %	0 %
	60 % (min)	50 %
	65 % (cible)	100 %
	≥ 75 % (max)	160 %
Accessibilité	< 60 %	0 %
	60 % (min)	50 %
	75 % (cible)	100 %
	≥ 90 % (max)	160 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/max, les taux de paiement sont déterminés de manière linéaire.

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

- faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise ;
- développement du *Top leadership*.

Le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, réaffirmé l'importance de la feuille de route stratégique du Groupe et des objectifs qui avaient été communiqués lors du *Capital*

Market Day et, plus particulièrement, la transformation des opérations du Groupe et de sa stratégie vers plus de franchise. À cet effet, il a confirmé que la priorité pour M. Sébastien Bazin, telle que reflétée dans l'objectif qualitatif de sa rémunération variable, était alors de faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner au mieux ce mouvement. Enfin, le Conseil d'administration souhaite que le Président-directeur général prépare l'avenir du Groupe en portant une attention particulière au Développement des *Top leaders* 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 (EBE) courant vs budget 2026	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash-flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs budget 2026	25 %	0 %	25 %	40 %
Croissance nette du réseau	15 %	0 %	15 %	24 %
Pourcentage de réduction de l'intensité hydrique (l./chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026 par rapport à 2025	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026	5 %	0 %	5 %	8 %
Pourcentage d'hôtels détenus, filiales et managés ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026	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⁾
Faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise et Développement du Top leadership	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 total de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

(iii) 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. Afin de répondre à la demande d'actionnaires, le Conseil a précisé que cette prime exceptionnelle ne serait due qu'en cas d'opération ou de transaction majeure, transformante et créant de la valeur pour les actionnaires. Si le Conseil décidait de verser une telle prime, les circonstances la justifiant et son montant seraient communiqués et expliqués. En tout état de cause, le montant de cette prime ne pourrait excéder un plafond équivalent à 100 % de la rémunération totale annuelle court terme cible (fixe et variable de référence). En augmentant le plafond tout en définissant mieux les circonstances pouvant justifier le versement d'une telle prime, le Conseil a souhaité en faire un instrument de récompense pertinent, efficace et aligné sur les intérêts des actionnaires.

En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026, le versement de la rémunération variable du Président-directeur général et, le cas échéant, de sa rémunération exceptionnelle sera conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2027.

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 18 février 2026, 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 d'une résolution ayant autorisé l'attribution des actions.

L'acquisition de ces actions de performance reste 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 (sauf décès, invalidité ou départ en retraite), 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.

Lors de sa réunion du 19 mars 2026, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des

rémunérations, décidé de maintenir inchangée la nature des conditions de performance, ces dernières étant toujours alignées avec l'ambition long terme du Groupe.

Toutefois, afin de tenir compte des avis exprimés par les actionnaires lors d'échanges avec la Direction dont il a été rendu compte en Conseil d'administration, ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de faire évoluer le poids des conditions relatives à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant et de *Total Shareholder Return* (TSR), les seuils de déclenchement de l'acquisition des conditions internes liés à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant et au Free Cash-Flow, ainsi que le seuil d'acquisition maximum de la condition d'excédent brut d'exploitation (EBE) courant. Le Conseil a souhaité augmenter le poids de la condition liée au TSR afin de renforcer le lien entre la rémunération long-terme du Président-directeur général et la performance relative du cours de l'action de la Société et ainsi, de mieux aligner sa rémunération sur les intérêts des actionnaires. En conséquence, le Conseil a diminué le poids de la condition relative à l'excédent brut d'exploitation (EBE) courant. Par ailleurs, le Conseil, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, toujours afin de tenir compte des échanges avec ses actionnaires, a décidé de rendre cette rémunération variable long-terme plus exigeante, en réhaussant de 75 % à 90 % le seuil de déclenchement de l'acquisition des deux conditions internes financières et d'augmenter le seuil d'acquisition maximum de la condition EBE courant de 102 % à 105 %. En contrepartie, et afin de maintenir le caractère incitatif de ce mécanisme de rémunération, le pourcentage d'acquisition maximum a été relevé de 130 % à 150 % pour l'ensemble des conditions. Par conséquent, l'acquisition finale peut représenter au maximum 150 % du nombre d'actions initialement attribué.

Par conséquent, les conditions de performance sont les suivantes :

- conditions internes (poids 70 %) :
 - excédent brut d'exploitation (EBE) courant par rapport au budget (30 %),
 - *free cash-flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %),
 - niveau d'atteinte de la réduction des émissions de gaz à effet de serre des sièges, bureaux, filiales et autres activités au 31 décembre 2028, par rapport à 2019 (10 %),
 - pourcentage de femmes dans la population VP et au-delà (salariés du Groupe dans les sièges et filiales, hors directeurs d'hôtels) au 31 décembre 2028 (10 %) ;
- condition externe relative (poids 30 %) :
 - *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, Whitbread, Hilton, Marriott, Hyatt, IHG) mesuré sur la période du 1^{er} janvier 2026 au 31 décembre 2028.

S'agissant des conditions ESG, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les conditions ESG telles que redéfinies et mentionnées ci-dessus. En effet, le Conseil a souhaité assurer la continuité des engagements du Groupe en matière environnementale et sociale, tout en assurant la cohérence des objectifs avec son modèle d'affaire. Aussi, le Conseil d'administration a demandé à la Direction d'intensifier les efforts pour assurer l'exemplarité du Groupe en matière de

réduction des émissions de gaz à effet de serre sur son périmètre légal (bureaux, autres activités, hôtels filiales). Sur le volet social, après avoir constaté la progression de la parité de genre parmi les postes à responsabilité ces dernières années, le Conseil a demandé à la Direction de poursuivre son action sur le long-terme afin de structurer des filières de formation, de développement et de succession robustes.

Le tableau ci-après présente les objectifs et les échelles d'acquisition de chaque condition de performance :

Conditions de performance	Atteinte de la condition	Pourcentage d'actions acquises
EBE courant	Moyenne 2026, 2027 et 2028 < 90 %	0 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 90 % (min)	50 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 ≥ 105 % (max)	150 %
Free cash-flow	Moyenne 2026, 2027 et 2028 < 90 %	0 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 90 % (min)	50 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 = 100 % (cible)	100 %
	Moyenne 2026, 2027 et 2028 ≥ 105 % (max)	150 %
Niveau d'atteinte de la réduction des émissions de gaz à effet de serre	< 20 %	0 %
	20 % (min)	50 %
	37,8 % (cible)	100 %
	≥ 50 % (max)	150 %
Pourcentage de femmes dans la population VP et au-delà	< 42 %	0 %
	42 % (min)	50 %
	43 % (cible)	100 %
	≥ 44 % (max)	150 %
TSR relatif	< 100 % Évolution indice de référence	0 %
	100 % Évolution indice de référence (min)	90 %
	102,5 % Évolution indice de référence (cible)	100 %
	105 % Évolution indice de référence	120 %
	≥ 110 % Évolution indice de référence (max)	150 %

Il est précisé qu'en cas d'atteinte des critères entre les seuils min/cible/max, les pourcentages d'actions acquises sont déterminés de manière linéaire.

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 d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions (tel que plus amplement détaillé en section 4.6.2).

La présente politique de rémunération ne prévoit pas de mécanisme de restitution des rémunérations variables (rémunérations variables 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 M. Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 480 600 euros selon le barème 2025.

(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 supplémentaires** : 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, 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**

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).

M. 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 M. 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.

M. 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.

M. 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 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 (EBE) courant 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 M. Sébastien Bazin, par délibération du Conseil d'administration.

(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.

En outre, M. 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 M. 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 (EBE) courant 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.

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

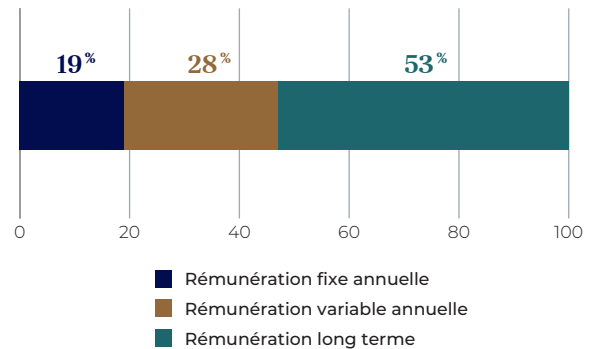
Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> • de l'expérience ; • des responsabilités ; • des pratiques 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 : EBE courant vs budget 2026 et <i>free cash-flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2026 ; • extra-financiers : Croissance nette du réseau ; Réduction de l'intensité hydrique (l/chambre occupée) dans les hôtels filiales, managés et franchisés au 31 décembre 2026, par rapport à 2025 ; Pourcentage d'hôtels filiales, managés et franchisés éco-certifiés au 31 décembre 2026 ; Pourcentage d'hôtels détenus, filiales et managés ayant réalisé une analyse de conformité aux critères d'accessibilité au 31 décembre 2026 <p>Objectif qualitatif (20 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire évoluer l'organisation et les modes de travail pour accompagner la stratégie d'accélération de la franchise et Développement du <i>Top leadership</i> 	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 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 2026. 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 2026.

La présente politique prend en compte les différents commentaires exprimés par les investisseurs ainsi que le vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2025.

Structure globale de la rémunération du Président-directeur général



4.5.2 Rémunération des mandataires sociaux (soumise au vote *ex post* des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce)

4.5.2.1 Rémunération des Administrateurs

Le Conseil d'administration, faisant application de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 et présentée à la section 4.5.2 du Document d'enregistrement universel 2024, a réparti pour l'exercice 2025 un montant brut total de 1 371 689 euros (sur un montant global maximal fixé à 1 440 000 euros bruts par l'Assemblée Générale du 31 mai 2024), et dont le détail figure dans le tableau ci-dessous.

Il est rappelé que M. Sébastien Bazin, Président-directeur général, ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Les Administrateurs n'ont perçu aucune rémunération d'une quelconque entreprise incluse dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2025, à l'exception de Mesdames Iliane Dumas et Christine Serre, Administratrices représentant les salariés, qui perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail.

Enfin, il n'y a pas eu lieu, sur l'exercice, de suspendre la rémunération des Administrateurs conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 alinéa 2 du Code de commerce.

Cette rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle 2026.