



***Informations relatives aux éléments de
rémunération de M. Sébastien Bazin,
Président-directeur général
Décisions du Conseil d'administration du
19 mars 2026***

Lors de sa réunion du 19 mars 2026, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, pris les décisions suivantes concernant les éléments de rémunération du Président-directeur général.

Rémunération fixe au titre de l'exercice 2026

Le Conseil d'administration a décidé le maintien de la rémunération fixe annuelle brute de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2026, soit **950 000** euros.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2026

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir le montant de référence brut de la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin à **1 400 000** euros.

Cette rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % du montant de référence brut, soit de 0 % à 221 % de sa rémunération fixe annuelle.

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

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

⇒ Critères financiers (50 %) :

- Excédent brut d'exploitation (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, 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 %).

Les critères ESG 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 délivré 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.

2. L'objectif qualitatif (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*.

Prime exceptionnelle

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 de certains 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.

Rémunération long terme

Pour ce qui concerne l'attribution d'actions de performance en 2026, 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.

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

⇒ *Conditions internes (poids 70 %) :*

- 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 %) ;
- 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.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation.