

AG Valeo du 23 mai 2017

Rapport du conseil d'administration de Valeo à l'AG 2017 – critères d'attribution des actions de performance du PDG proposés pour 2017

Say on pay 2017 ex-ante

Politique de rémunération de long terme du Président-Directeur Général – attribution d'actions de performance

L'attribution d'actions de performance a non seulement pour objectif d'inciter le Président-Directeur Général à inscrire son action dans le long terme mais aussi de le fidéliser et de favoriser l'alignement de ses intérêts avec ceux de Valeo et de ses actionnaires. Les plans d'attributions d'actions de performance prévoient des critères de performance à satisfaire sur une période de trois années consécutives. Il s'agit de critères de performance financière et opérationnelle stricts et exigeants considérés comme particulièrement représentatifs de la performance de la Société. Ces critères, qui ont été retenus puis reconduits par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance au cours des derniers exercices, et qui sont applicables pour l'année 2017, sont les suivants :

- i) le taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA) (hors acquisition),
- ii) (ii) le taux de marge opérationnelle et
- iii) (iii) le taux de retour sur capitaux employés (ROCE).

Les critères susvisés seraient satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que le taux cible tel que fixé par le Conseil d'administration ne sera pas modifié ultérieurement.

L'évolution de la guidance sera cohérente avec les objectifs ambitieux du Groupe qui ont été annoncés le 28 février 2017 lors de la journée investisseurs.

En outre, une condition de présence est également prévue lors de chaque attribution. **Ainsi, les actions de performance attribuées le seraient sous réserve,**

s'agissant du Président-Directeur Général, que son mandat soit en vigueur à la date d'attribution définitive (condition de présence susceptible toutefois d'être discrétionnairement levée par le Conseil d'administration sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.

Le Conseil d'administration s'assure également, lors de chaque attribution d'actions de performance, que les attributions destinées au Président-Directeur Général ne représentent pas une part excessive du nombre total d'actions de performance attribuées et qu'elles aient un impact limité en terme de dilution (soit 195 000 actions au titre de la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 26 mai 2016). Il est précisé que, conformément aux dispositions législatives en vigueur et aux pratiques de la Société, les attributions bénéficient également à des dirigeants et à des salariés du Groupe.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de bonne conduite du Groupe, le Président-Directeur Général ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il doit en outre, le cas échéant, à l'issue de la période de conservation fixée par le Conseil d'administration, conserver un nombre significatif d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions. Cette obligation de conservation porte sur 50 % des actions de performance attribuées définitivement.

Le montant d'une attribution d'actions de performance au profit du Président-Directeur Général valorisées en normes IFRS ne doit pas excéder 270 % de la rémunération fixe annuelle (soit 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum) du Président-Directeur Général.

La décision de fixer le montant maximum des attributions d'actions de performance valorisées selon les normes IFRS à 270 % de la rémunération fixe annuelle a été prise par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le 24 juillet 2015, lors de l'examen de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif, dans un contexte de performance opérationnelle de grande qualité de la Société et après avoir constaté, sur la base de différentes études comparatives relatives à la rémunération des Directeurs Généraux et des Présidents-Directeurs Généraux des sociétés du CAC 40 et de sociétés industrielles européennes comparables que la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif était décalée par rapport à la médiane des rémunérations variables indiquées dans ces études.

20 mai 2019 Créé le 20/05/2019 16:55:00 AG Valeo du 23 mai 2018

Extrait de la brochure de convocation Valeo à l'AG du 23 mai 2018 : modification des conditions de performance du plan de rémunération à long terme du PDG

- un nouvel indicateur pour l'attribution des actions de performance du PDG
- nouvelle grille d'allocation s'appliquant aux plans 2017 et 2018 et venant modifier le Say on Pay ex-ante voté à l'AG 2017

Résolution 12 exposé des motifs

L'enveloppe des actions de performance attribuées au Président- Directeur Général et aux membres du Comité opérationnel serait soumise à des critères exigeants de performance, à satisfaire sur une période de trois années. Ainsi :

(i) **l'acquisition définitive des actions de performance serait conditionnée, à hauteur de 80 % de l'attribution, à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices N, N+1 et N+2, et ce au regard de deux critères déjà retenus dans le cadre des précédentes attributions : le taux de marge opérationnelle et le taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA). Les critères du taux de marge opérationnelle et du taux de ROA seraient satisfaits si pour chacun de ces critères, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devra être au moins égale à la guidance de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que ni les taux cibles tels que fixés par le Conseil d'administration, ni le critère retenu ne seront modifiés ultérieurement.** Ensuite :

(a) si les deux critères sont atteints, 80 % des actions de performance attribuées sera définitivement acquis,

(b) si seulement un critère est atteint, 40 % des actions de performance attribuées sera définitivement acquis, le solde étant perdu,

(c) si aucun critère n'est atteint, aucune action de performance attribuée ne sera définitivement acquise,

(ii) l'acquisition définitive des actions de performance serait conditionnée, à hauteur de 20 % de l'attribution, à la constatation d'un certain niveau de Total Shareholder

Return (TSR) de Valeo par rapport au TSR de l'indice CAC 40 et aux TSR des sociétés faisant partie d'un panel de sociétés européennes du secteur automobile arrêté par le Conseil d'administration et communiqué par la Société sur une période de trois ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de l'année avant la livraison (c'est-à-dire, par exemple, pour un plan 2019, la période observée sera du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2021). Ensuite :

(a) si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur au TSR de l'indice CAC 40 constaté sur la période de référence : 10 % des actions de performance attribuées sera définitivement acquis (0 % si inférieur ou égal),

(b) si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur à la médiane des TSR des sociétés faisant partie du panel de sociétés européennes du secteur automobile sur la période de référence : 10 % des actions de performance attribuées sera définitivement acquis (0 % si inférieur ou égal).

Le panel utilisé par le Conseil d'administration n'a pas vocation à évoluer, sauf si l'évolution de la structure ou de l'activité de l'une des sociétés qui en fait partie la rendait moins pertinente, auquel cas elle serait remplacée par une autre société afin de maintenir le meilleur niveau de comparabilité possible de Valeo avec ses pairs (1)

.....

□ s'agissant du Président-Directeur Général, les conditions de l'attribution définitive des actions de performance en cas de départ de ce dernier sont décrites à la section 3.3.1, « Rémunération du Président-Directeur Général », sous-section « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », partie « Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 », « Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance », page 148 du Document de référence 2017 de la Société. S'agissant des autres bénéficiaires, l'attribution définitive est également soumise à une condition de présence, notamment que le contrat de travail ou le mandat social du bénéficiaire soit en vigueur et qu'il ne soit pas en

période de préavis à la date d'attribution définitive, du fait d'une démission, d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle, selon le cas, sauf exceptions définies (décès, invalidité totale et permanente, départ en retraite ou préretraite, bénéficiaire dont l'entité a été cédée ou décision du Conseil d'administration) ;

□ le Président-Directeur Général serait en outre astreint à des obligations de conservation. À l'issue de la période d'acquisition de trois ans, une période de conservation de deux ans s'appliquera, et après cette période, il devrait conserver au moins 50 % du nombre d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions ;

□ le Président-Directeur Général, les membres du Comité opérationnel et les membres du Comité de liaison ne devront pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

....Les modalités d'attribution (y compris les critères de performance) réalisées au profit du Président-Directeur Général à compter de l'exercice 2019, décrites dans le

présent rapport, figureront dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général soumise à l'Assemblée générale des actionnaires. À défaut d'approbation de celle-ci, les modalités d'attribution (y compris les critères de performance) prévues dans la politique de rémunération précédemment approuvée seront mises en œuvre.

Durée

L'autorisation serait donnée pour une période de 26 mois à compter du terme prévu dans la vingtième résolution de l'Assemblée générale du 26 mai 2016.

Ce projet de résolution figure dans le tableau de synthèse joint en Annexe 3 du présent rapport.

Annexe 1 – Éléments de rémunération versés ou attribués au Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (Extrait de la Page 51)

Say on pay 2017 ex post revu par rapport au Say on pay ex-ante

Rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 10 % du capital social à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration. Il est rappelé que le plafond d'attribution prévu dans la vingtième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016, résolution en vigueur pour une durée de 26 mois, portait sur 3 467 000 actions (soit 1,45 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) et qu'un sous-plafond spécifique de 195 000 actions (soit 0,08 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2015) était prévu pour le Président-Directeur Général. Il est précisé que les actions gratuites en circulation à la clôture de l'exercice précédent le vote de la résolution susvisée représentaient 1,43 % du capital de la Société.

Conformément à la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance », page 144), le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 mars 2017, a, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé d'attribuer 51 030 actions de performance à Jacques Aschenbroich, sur la base de la vingtième résolution approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2016.

L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich est conditionné à la réalisation d'une performance mesurée sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 par l'atteinte d'un taux de ROA, d'un taux de marge opérationnelle et d'un taux de ROCE. Ces critères sont satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque

exercice de référence et qui devra être au moins égale à la *guidance* de l'exercice considéré, est supérieure ou égale à un, étant précisé que les taux cibles tels que fixés par le Conseil d'administration ne pourront pas être modifiés ultérieurement.

Pour l'exercice 2017, les taux cibles qui ont été fixés par le Conseil d'administration et rendus publics sont respectivement de (i) 19 % pour le taux de ROA, (ii) 7,9 % pour le taux de marge opérationnelle et (iii) 29 % pour le taux de ROCE (après intégration d'Ichikoh et hors toute autre acquisition pour l'ensemble de ces critères).

Ensuite :

- si les trois critères sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 sont atteints, la totalité des actions de performance attribuées sera définitivement acquise ;
- si deux des trois critères sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 sont atteints, 60 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquis, le solde étant perdu ;
- si seulement un des trois critères sur la période des exercices 2017, 2018 et 2019 est atteint, 30 % seulement des actions de performance attribuées seront définitivement acquis, le solde étant perdu ;
- si aucun des trois critères n'est atteint sur la même période, aucune action de performance attribuée ne sera définitivement acquise, la totalité étant annulée.

L'attribution des actions de performance deviendra définitive à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, Jacques Aschenbroich devant ensuite conserver les titres pendant une durée de deux ans, étant précisé qu'il devra en outre conserver, à l'issue de la période de conservation de deux ans, au moins 50 % du nombre d'actions de performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions. Il est précisé que depuis son arrivée au sein du Groupe en qualité de Directeur Général le 20 mars 2009, Jacques Aschenbroich n'a cédé aucune action issue de l'exercice des options d'achat d'actions attribuées ni aucune action résultant de l'attribution définitive des actions de performance.

L'ensemble des actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich l'est sous réserve que son mandat soit en vigueur à la date d'attribution définitive (cette condition de présence étant toutefois susceptible d'être levée par le Conseil d'administration, sauf si le départ est imputable à une faute grave ou lourde) ou qu'il ait exercé ses droits à la retraite.

Il est précisé que les actions de performance attribuées à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2017 ont un effet dilutif limité et représentent 0,02 % du capital de la Société au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 22 mars 2017 a constaté que, sur la base d'une valorisation en normes IFRS des 51 030 actions de performance à 52,91 euros chacune, l'attribution faite à Jacques Aschenbroich au cours de l'exercice 2017

s'élève à 2 699 997 euros représentant 270 % de sa rémunération fixe annuelle pour cet exercice.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux dispositions du Code de bonne conduite du Groupe, Jacques Aschenbroich ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. Il est précisé qu'aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance.

Annexe 2 – Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (extrait de l'Avis de convocation à l'AG 2018 page 58)

Say on pay 2018 ex ante

Politique de rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance

Le montant maximum de la rémunération de long terme du Président-Directeur Général, qui reste en toutes circonstances fixé à 270 % de la rémunération fixe annuelle (soit 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum), demeure inchangé par rapport à celui figurant dans le Politique de Rémunération 2017, l'analyse des panels utilisés par Valeo pour arrêter la Politique de Rémunération 2018 ainsi que l'analyse réalisée par les deux sociétés de conseil mandatées ayant confirmé le positionnement pertinent de ce plafond. On notera que le seuil de 270 % de la rémunération fixe annuelle constitue un plafond et que le Conseil d'administration se réserve le droit d'accorder une attribution inférieure en fonction des performances de Valeo.

Ainsi, au titre de l'exercice 2018, le montant de l'attribution des 55 026 actions de performance à Jacques Aschenbroich, valorisées en normes IFRS, représente 260 % de sa rémunération fixe annuelle, ce qui est inférieur au montant maximum de cette rémunération prévu dans la présente politique de rémunération qui est fixé à 270 %.

Les principes et critères relatifs à cet élément de rémunération de long terme figurant dans la Politique de Rémunération 2017 (cf. présente section, paragraphe « Politique de rémunération de long terme – attribution d'actions de performance », page 144) demeurent inchangés dans la Politique de Rémunération 2018, à l'exception des précisions apportées ci-dessous.

Le sort des actions de performance en cas de départ du Président- Directeur Général a été précisé par le Conseil d'administration du 22 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations, de la façon suivante : le droit aux actions de performance est perdu en cas (i) de départ pour faute grave ou lourde ou (ii) de départ contraint pour des raisons attribuables à la performance du Président- Directeur Général, avant l'expiration de la période d'acquisition. Le choix du Conseil d'administration de maintenir, en dehors des cas précités, le bénéfice des attributions d'actions de performance au Président-Directeur Général avant l'expiration de la période d'acquisition

résultera d'une analyse approfondie, circonstanciée et motivée des conditions dans lesquelles le départ est intervenu. En tout état de cause, l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des critères de performance. Par exception à ce qui précède, il est prévu qu'en cas de fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires et le décès ou l'invalidité, le droit aux actions de performance sera maintenu et que les critères de performance s'appliqueront au cas de départ à la retraite mais pas aux cas de décès ou d'invalidité.

Il est précisé que les critères de performance à satisfaire sur une période de trois exercices ne seront pas modifiés au cours de cette période.

Selon le nombre de critères de performance atteints sur la période de référence, un pourcentage d'actions initialement attribuées sera définitivement acquis (100 % pour les trois critères, 60 % pour deux critères, 30 % pour un critère et 0 % si aucun des critères n'est rempli).

Il est également spécifié, en tant que de besoin, que les attributions d'actions de performance, valorisées en normes IFRS, ne doivent pas représenter un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations et actions de performance attribuées et que les attributions d'actions de performance sont en principe effectuées aux mêmes périodes calendaires.

Il est enfin rappelé qu'en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des dispositions du Code de bonne conduite du Groupe, le Président-Directeur Général ne doit pas recourir à des opérations de couverture de son risque. À ce titre, Jacques Aschenbroich prendra un engagement formel en ce sens selon les modalités prévues dans le Code AFEP-MEDEF.

AG Valeo du 23 mai 2019

Nouvelles modifications des conditions d'attribution du Plan de rémunération à long terme

- **Elles concernent rétroactivement le Say on Pay 2017 ex post voté en 2018 et le say on pay ex ante 2018 du PDG**
- **L'attribution est découpées en tranche, le principe d'une moyenne arithmétique de deux indicateurs est abandonné**
- **Motif : le mode de calcul précédent privait le PDG et les allocataires de leurs actions de performance allouées au titre de 2017 et 2018**

Ces modifications sont proposées à la résolution 19 de l'AG du 23 mai 2019

(Brochure de convocation de l'AG 2019 Page 61-64)

G. Association des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux au capital de votre Société : attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (dix-neuvième résolution)

Nous vous proposons une nouvelle résolution destinée à associer les membres du personnel salarié et les mandataires sociaux au capital de votre Société en autorisant votre Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre à leur profit.

Cette nouvelle résolution permettrait d'attribuer des actions gratuites soumises à des critères de performance (les « Actions de Performance ») et des actions gratuites non soumises à des critères de performance (les « Actions Gratuites ») selon les modalités décrites ci-dessous.

Cette nouvelle résolution aurait vocation à se substituer à la précédente résolution ayant le même objet qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 aux termes de sa douzième résolution. Il est précisé que la précédente résolution, d'une durée de 26 mois, n'a pas été utilisée.

Explication du vote d'une nouvelle résolution

Il est rappelé que pendant plusieurs années, les modalités d'attribution des Actions Gratuites et des Actions de Performance sont demeurées inchangées (à l'exception de quelques aménagements apportés à la condition de présence des Actions de Performance attribuées au Président-Directeur Général).

S'agissant des Actions de Performance, les plans prévoyaient des critères de performance à satisfaire sur une période de trois années consécutives. Ces critères de performance financière et opérationnelle stricts et exigeants, considérés comme particulièrement représentatifs de la performance de la Société, étaient (i) le taux de rendement de l'actif investi avant impôts (ROA), (ii) le taux de marge opérationnelle et (iii) le taux de ROCE. Ces critères étaient satisfaits si pour chacun d'entre eux, la moyenne arithmétique sur les trois exercices de la période de référence, du rapport entre le taux effectivement atteint et le taux cible qui avait été fixé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice de référence et qui devait être au moins égale à la *guidance* de l'exercice considéré, était supérieure ou égale à un (la

« Mesure de la Performance Moyenne »). La pondération entre ces critères était également demeurée inchangée.

Dans le cadre de l'analyse de la politique d'attribution gratuite d'actions du Groupe et de l'examen de la Politique de Rémunération 2018 du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, avait décidé d'ajuster, pour les attributions à réaliser à compter de 2019, certains critères de performance et leur pondération. Ces ajustements étaient destinés à permettre de mieux refléter, dans les critères proposés, la stratégie, les objectifs de performance financière et opérationnelle du Groupe et la création de valeur pour les actionnaires mesurée avec un nouveau critère de performance externe, le *Total Shareholder Return* (TSR). Ainsi, il était proposé que l'attribution définitive des Actions de Performance soit conditionnée à la réalisation d'une performance mesurée par rapport à deux critères de performance internes précédemment utilisés, à savoir le taux de marge opérationnelle (40 %) et le taux de ROA (40 %), ainsi que le TSR (20 %) qui remplaçait le précédent critère de performance interne relatif au taux de ROCE déjà présent dans la rémunération variable à court terme. Il était également prévu que la performance des deux critères internes continue à être appréciée par la Mesure de la Performance Moyenne et que le TSR de Valeo soit mesuré sur trois ans par rapport à l'indice CAC 40 et à un panel constitué de sociétés du secteur automobile en Europe. Les modalités d'attribution des Actions Gratuites et des Actions Performance figuraient dans le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 23 mai 2018. Cette Assemblée avait approuvé la résolution relative aux Actions Gratuites et aux Actions de Performance à 95,26 %.

minoritaires.com

Or, le système de la Mesure de la Performance Moyenne peut s'avérer inadapté en période de grande volatilité et avoir des effets pervers lorsque les résultats de l'un des exercices concernés par la mesure de la performance sont en fort décalage par rapport aux objectifs visés. Avec l'utilisation d'une moyenne, l'exercice dont les résultats sont très dégradés peut impacter tous les plans qui intègrent cet exercice. En conséquence, un même exercice peut impacter l'intégralité de la rémunération long terme attribuée au titre de trois exercices successifs. Cette situation se rencontre actuellement avec les plans 2016, 2017 et 2018, qui sont impactés par l'écart considérable entre les taux cibles et les performances réelles de l'exercice 2018. En effet, en raison des fortes perturbations dans l'industrie automobile qui se sont développées graduellement au cours de l'année 2018 et surtout lors du second semestre (notamment, normes WLTP en Europe, ralentissement du marché en Chine, hausse du prix des matières premières), les taux cibles de l'exercice 2018 arrêtés par le Conseil d'administration sur la base de la *guidance* de cet exercice établie en début d'année se sont avérés très supérieurs aux résultats atteints en 2018.

S'il paraît normal que dans ces circonstances, et ce malgré l'atteinte des critères de performance pour les deux premières années du plan 2016, aucune des actions attribuées selon ce plan ne soit définitivement acquise en 2019, le fait qu'il est à prévoir que les plans 2017 et 2018 seront également anéantis en raison de 2018 et

qu'ainsi, aucune action selon ces plans ne sera livrée à leurs bénéficiaires en 2020 ni en 2021 ne semble pas conforme à l'objet même d'une rémunération à long terme, à savoir de fidéliser les bénéficiaires, les intéresser aux résultats du Groupe et aligner leurs intérêts avec ceux de la Société et des actionnaires.

Il est relevé que cet impact est d'autant plus marqué dans la mesure où la rémunération fixe des cadres dirigeants de Valeo est généralement proche de la médiane par rapport aux panels utilisés ⁽¹⁾ et où la rémunération variable, à court ou à long terme, basée sur la performance, la fidélisation et la motivation, occupe une place prépondérante pouvant aller au-delà des deux tiers de la rémunération totale concernant les membres du Comité opérationnel.

L'impact d'un système de rémunération long terme devenu inadapté rend la structure de rémunération peu compétitive et peut de ce fait avoir des conséquences en termes de recrutement et de rétention des cadres dirigeants, éléments fondamentaux pour une entreprise technologique comme Valeo, où l'expertise et les savoir-faire sont clefs pour le développement des projets.

Dans ce contexte, le Comité des rémunérations, avec l'assistance d'une société de conseil de renom, a réfléchi aux ajustements à apporter à la structure d'attribution des Actions de Performance et des Actions Gratuites permettant de tenir davantage compte de la volatilité et du manque de visibilité de l'activité à moyen et à long terme et a formulé des propositions en ce sens au Conseil d'administration. Les ajustements proposés, qui ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 mars 2019, portent sur :

□ la modification de la mesure de la performance des critères internes (taux de ROA et marge opérationnelle) avec l'abandon de la méthode de la Mesure de la Performance Moyenne en faveur d'une nouvelle mesure, étant précisé que ces critères demeurent appréciés sur trois ans. Cette nouvelle mesure est décrite plus en détail ci-dessous ;

□ la soumission partielle (et non plus intégrale) de l'attribution gratuite d'actions à une catégorie de bénéficiaires, à savoir les principaux N-1 des membres du Comité de liaison ainsi que d'autres cadres du Groupe, à des critères de performance.

Les autres modalités d'attribution des Actions de Performance ainsi que l'ensemble des modalités d'attribution des Actions Gratuites, qui figuraient dans le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 23 mai 2018, demeurent inchangées. Il est rappelé que cette Assemblée avait approuvé la résolution relative aux Actions Gratuites et aux Actions de Performance à 95,26 %.

Modalités de mise en œuvre et plafonds

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a arrêté les principes des attributions d'Actions Gratuites ou d'Actions de Performance qui pourraient être réalisées en vertu de la dix-neuvième résolution, sous réserve de son adoption par votre Assemblée générale. Le Conseil d'administration a décidé que :

□ le nombre maximum d'Actions Gratuites et d'Actions de Performance pouvant être attribuées serait de 4 445 000 (soit environ 1,85 % du capital au 31 décembre 2018) ;

□ **les bénéficiaires seraient le Président-Directeur Général (2) et l'ensemble du personnel ;**

□ l'acquisition définitive des Actions Gratuites ou des Actions de Performance par leurs bénéficiaires ne serait effective qu'à l'issue d'une période d'acquisition minimale de trois ans suivant leur date d'attribution ;

□ **le nombre maximum d'Actions de Performance susceptibles d'être allouées au Président-Directeur Général serait de 250 000, soit environ 0,10 % du capital au 31 décembre 2018.**

Vous noterez que le nombre maximum d'Actions de Performance conditionnelles qui pourraient lui être attribuées, valorisées en normes IFRS, ne devra pas dépasser le seuil maximum fixé dans la politique de rémunération applicable. **Il est rappelé que pour les exercices 2016, 2017 et 2018, ce seuil maximum était fixé à 270 % de sa rémunération fixe annuelle de l'exercice considéré**, étant précisé que le Conseil d'administration se réservait le droit d'attribuer un nombre inférieur d'Actions de Performance au Président-Directeur Général ;

□ l'enveloppe des Actions de Performance attribuées au Président- Directeur Général et aux membres du Comité opérationnel serait soumise à des critères exigeants de performance. Ainsi :

(i) l'acquisition définitive des Actions de Performance serait conditionnée, à hauteur de 80 % de l'attribution (soit 40 % par critère), à la réalisation d'une performance mesurée au titre de chacun des trois exercices (N, N+1 et N+2) couverts par la période d'acquisition, et ce au regard de deux critères déjà retenus dans le cadre des précédentes résolutions : le taux de marge opérationnelle et le taux de ROA. Ces critères seraient satisfaits si pour chaque exercice couvert par l'attribution, le taux effectivement atteint au titre du critère concerné est supérieur ou égal au taux cible qui aura été fixé par le Conseil d'administration, étant précisé que (i) le taux cible ne pourra pas être inférieur à la guidance de l'exercice de référence, (ii) le critère retenu

(1) Industrie automobile ; CAC 40.

(2) En cas de dissociation des fonctions, les attributions auraient également vocation à bénéficier au Directeur Général. Les références au Président-Directeur Général dans la présente section devront donc, dans cette hypothèse, être interprétées comme des références au Directeur Général.

ne pourra pas être modifié ultérieurement par le Conseil d'administration et (iii) les taux cibles ne pourront pas être modifiés ultérieurement par le Conseil d'administration, sauf décision dûment motivée en cas de circonstances exceptionnelles en dehors du contrôle des bénéficiaires. Ainsi, en application de cette méthode :

1. (a) si le taux de réalisation du critère considéré est, pour chaque exercice couvert par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour chacun de ces

- trois exercices, 100 % des actions attribuées au titre de ce critère sera définitivement acquis,
2. (b) si le taux de réalisation du critère considéré est, seulement pour deux exercices couverts par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour les deux exercices considérés, 50 % des actions attribuées au titre de ce critère sera définitivement acquis,
 3. (c) si le taux de réalisation du critère considéré est, seulement pour un exercice couvert par le plan, supérieur ou égal au taux cible fixé pour cet exercice, 20 % des actions attribuées au titre de ce critère sera définitivement acquis,
 4. **(d) si le taux de réalisation du critère considéré n'est atteint pour aucun des exercices couverts par la période d'acquisition, aucune Action de Performance attribuée ne sera définitivement acquise,**

(ii) l'acquisition définitive des Actions de Performance serait conditionnée, à hauteur de 20 % de l'attribution, à la constatation d'un certain niveau de TSR de Valeo par rapport au TSR de l'indice CAC 40 et aux TSR des sociétés faisant partie d'un panel de sociétés européennes du secteur automobile arrêté par le Conseil d'administration et communiqué par la Société sur une période de trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de l'année avant la livraison (c'est-à-dire, par exemple, pour un plan 2019, la période observée serait du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021). Ensuite :

1. (a) si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur au TSR de l'indice CAC 40 constaté sur la période de référence : 10 % des Actions de Performance attribuées sera définitivement acquis (0 % si inférieur ou égal),
2. (b) si le TSR de Valeo constaté sur la période de référence est supérieur à la médiane des TSR des sociétés faisant partie du panel de sociétés européennes du secteur automobile sur la période de référence : 10 % des Actions de Performance attribuées sera définitivement acquis (0 % si inférieur ou égal).

Le panel utilisé par le Conseil d'administration n'a pas vocation à évoluer, sauf si l'évolution de la structure ou de l'activité de l'une des sociétés qui en fait partie la rendait moins pertinente, auquel cas elle serait remplacée par une autre société afin de maintenir le meilleur niveau de comparabilité possible de Valeo avec ses pairs ⁽¹⁾ ;

□ les attributions d'Actions de Performance en faveur des membres du Comité de liaison (autres que les membres du Comité opérationnel), des principaux N-1 des membres du Comité de liaison ainsi que d'autres cadres du Groupe seraient soumises, à concurrence de 100 % pour les attributions aux membres du Comité de liaison et de 50 % pour les attributions aux principaux N-1 du Comité de liaison ainsi que d'autres cadres du Groupe, à la réalisation d'une performance mesurée au titre de chacun des trois exercices (N, N+1 et N+2) couverts par la période d'acquisition au regard de deux critères de performance interne (soit 50 % pour chaque critère) : le taux de marge opérationnelle et le taux de ROA. Les règles de satisfaction de ces deux critères ainsi que le barème d'attribution seraient les mêmes que pour les

attributions faites au Président-Directeur Général et aux membres du Comité opérationnel ;

□ les actions attribuées aux autres membres du personnel (à moindre niveau de responsabilité) seraient des Actions Gratuites (et donc non soumises à des critères de performance) ;

□ les Actions Gratuites attribuées dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié mondial aux participants en dehors de France pourraient l'être au titre d'un abondement conditionnel. En tant que de besoin, il est précisé que ces Actions Gratuites ne seraient pas soumises à des critères de performance ;

□ s'agissant du Président-Directeur Général, celui-ci est soumis à une condition de présence. Les conditions de l'attribution définitive des Actions de Performance, y compris en cas de départ de ce dernier, sont décrites à la section 3.3.1 « Rémunération du Président-Directeur Général », sous-section « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », partie « Politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 », « Politique de rémunération de long terme – Attribution d'actions de performance » du Document de référence 2018 de la Société, pages 158 à 159. S'agissant des autres bénéficiaires, l'attribution définitive est également soumise à une condition de présence, notamment que le contrat de travail ou le mandat social du bénéficiaire soit en vigueur et qu'il ne soit pas en période de préavis à la date d'attribution définitive, du fait d'une démission, d'un licenciement ou d'une rupture conventionnelle, selon le cas, sauf exceptions définies (décès, invalidité totale et permanente, départ en retraite ou préretraite, bénéficiaire dont l'entité a été cédée ou décision du Conseil d'administration) ;

□ le Président-Directeur Général serait en outre astreint à des obligations de conservation. À l'issue de la période d'acquisition de trois ans, une période de conservation de deux ans s'appliquerait, et après cette période, il devrait conserver au moins 50 % du nombre d'Actions de Performance attribuées définitivement sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions ;

□ le Président-Directeur Général, les membres du Comité opérationnel et les membres du Comité de liaison ne devront pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

Il est précisé que (i) les Actions Gratuites et les Actions de Performance en circulation au 31 décembre 2018 représentaient 1,33 % du capital de la Société à cette date et (ii) que la pratique de la Société consiste à attribuer des actions existantes et non pas de procéder par voie d'émission d'actions nouvelles, donc sans effet dilutif. En cas d'utilisation totale par voie d'émission d'actions nouvelles, la présente résolution aurait un effet dilutif limité sur le capital de la Société, puisqu'elle porterait le pourcentage d'Actions Gratuites et d'Actions de Performance en circulation à 3,18 % du capital, sur la base du capital au 31 décembre 2018. Conformément à la loi, lorsque l'attribution porte sur des actions à émettre, l'autorisation donnée par votre Assemblée générale emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Le taux de dilution moyen sur les trois dernières années non ajusté (*average three-year unadjusted burn rate*) s'élève à 0,49 % (taux inférieur au taux maximum applicable aux sociétés du secteur auquel appartient la Société).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, l'attribution d'Actions de Performance aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourrait intervenir qu'à condition que la Société mette en œuvre l'une des mesures visées audit article.

Les modalités d'attribution (y compris les critères de performance) réalisées au profit du Président-Directeur Général, décrites dans le présent rapport, figurent dans la Politique de Rémunération 2019 soumise à votre Assemblée générale. À défaut d'approbation de celle-ci, les modalités d'attribution (y compris les critères de performance) prévues dans la Politique de Rémunération 2018 précédemment approuvée seront mises en œuvre.

(1) Ce panel est à ce jour constitué des sociétés suivantes : Autoliv, BMW, Continental, Daimler, Faurecia, Fiat, GKN, Leoni, Michelin, Plastic Omnium, PSA, Renault et Rheinmetall.

Durée

L'autorisation serait donnée pour une période de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 23 mai 2019 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à la date de l'Assemblée générale, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 23 mai 2018 aux termes de sa douzième résolution.

Information additionnelle – ajustement des modalités des attributions 2017 et 2018 pour l'ensemble des bénéficiaires d'Actions de Performance, à l'exclusion du Président-Directeur Général

Comme indiqué ci-dessus, le Groupe privilégie, pour les cadres dirigeants, la rémunération variable à court ou à long terme basée sur la performance, la fidélisation et la motivation plutôt que la rémunération fixe. Il a également été constaté, tel qu'il est expliqué ci-dessus, que la structure de la rémunération variable à long terme actuellement en place s'est révélée inadaptée au contexte actuel extrêmement volatile et imprévisible du marché automobile mondial. Ainsi, la rémunération variable long terme des trois derniers exercices (plans 2016, 2017 et 2018) est impactée par l'exercice 2018. En effet, en raison des fortes perturbations dans l'industrie automobile qui se sont développées graduellement au cours de l'année 2018 et surtout lors du second semestre (notamment, normes WLTP en Europe, ralentissement du marché en Chine, hausse du prix des matières premières), les taux cibles de l'exercice 2018 arrêtés par le Conseil d'administration sur la base de la guidance de cet exercice établie en début d'année se sont avérés très supérieurs aux résultats atteints. De ce fait, aucune des actions attribuées selon le plan 2016 ne sera définitivement acquise en 2019 et le même impact est à prévoir pour les plans 2017 et 2018.

S'il paraît normal que dans ces circonstances, et ce malgré l'atteinte des critères de performance pour les deux premières années du plan 2016, aucune des actions attribuées selon ce plan ne soit définitivement acquise en 2019, **le fait qu'il est à prévoir que les plans 2017 et 2018 seront également anéantis en raison de 2018 et qu'ainsi, aucune action selon ces plans ne sera livrée à leur bénéficiaire en 2020 et en 2021, ne semble pas conforme à l'objet même d'une rémunération à long terme, à savoir de fidéliser les bénéficiaires, les intéresser aux résultats du Groupe et aligner leurs intérêts avec ceux de la Société et des actionnaires.**

Or, le Groupe souhaite, dans un contexte marqué par les difficultés rencontrées par l'industrie automobile et par les perturbations actuelles des marchés financiers, s'assurer du soutien des cadres dirigeants pour traverser cette période de turbulences. En outre, il est crucial pour le Groupe, dans un contexte très concurrentiel du marché du travail, notamment avec les nouveaux acteurs de l'industrie de la *Silicon Valley*, de retenir et de fidéliser ses meilleurs talents.

Ces éléments ont conduit le Comité des rémunérations à réfléchir à la mise en place d'un mécanisme d'ajustement pour les attributions réalisées au titre des plans 2017 et 2018 et à effectuer une proposition en ce sens au Conseil d'administration.

Compte tenu de ce qui précède, **il a été décidé que la période d'appréciation de la performance des plans 2017 et 2018 soit décalée d'un an, soit respectivement 2017, 2019 et 2020 pour le plan 2017 (au lieu de 2017, 2018 et 2019) et 2019, 2020 et 2021 pour le plan 2018 (au lieu de 2018, 2019 et 2020).** Le décalage de la période d'appréciation est aussi conforme à l'objectif de rétention des bénéficiaires, puisque l'attribution définitive demeure conditionnée à leur présence au sein du Groupe. En revanche, aucun ajustement de la période d'appréciation des critères de performance du plan 2016 n'a été décidé et ainsi, aucune des Actions de Performance selon ce plan ne sera définitivement attribuée en 2019.

(Il est précisé que ces derniers ces ajustements bénéficieront à l'ensemble des bénéficiaires d'Actions de Performance, à l'exclusion du Président-Directeur Général).