



REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, Sanofi publie ci-après les éléments de rémunération de ses dirigeants mandataires sociaux arrêtés par le Conseil d'administration du 22 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations.

I – Rémunération de Serge Weinberg, Président du Conseil d'administration

A. Au titre de 2021

Pour l'exercice 2021, le Conseil d'administration du 3 mars 2021 avait décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe de Serge Weinberg à 800 000 euros.

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2021, il n'a pas perçu de rémunération variable, ne s'est pas vu attribuer d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance. Il n'a pas non plus perçu de rémunération au titre de son mandat d'administrateur. Les avantages en nature dont il a bénéficié correspondent pour l'essentiel à une voiture de fonction avec chauffeur. Serge Weinberg ne bénéficie pas du régime de retraite supplémentaire additif à prestations définies de Sanofi.

B. Au titre de 2022

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2022, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle de Serge Weinberg à 800 000 euros.

Serge Weinberg ne reçoit pas de rémunération variable, et ne reçoit ni options de souscription ou d'achat d'actions, ni actions de performance. Il ne reçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur, ni de rémunération par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

II – Rémunération de Paul Hudson, Directeur Général

A. Au titre de 2021

Rémunération fixe et variable annuelle

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2021, la rémunération annuelle de Paul Hudson pour 2021 se composait d'une rémunération fixe annuelle brute de 1 300 000 euros (inchangée depuis son arrivée) et d'une rémunération variable comprise entre 0 et 250 % de sa rémunération annuelle fixe, avec une cible à 150 %, soumise à des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs étaient pour 50 % assis sur des indicateurs financiers et 50 % sur des objectifs spécifiques individuels (voir tableau ci-dessous).

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 22 février 2022 a passé en revue le taux d'atteinte de chaque critère et de chaque sous-critère et a fixé la rémunération variable de Paul Hudson pour 2021 à 2 308 800 euros, soit 177,6 % de sa rémunération fixe. Le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les constatations sont récapitulées dans le tableau qui suit :

Critères	Nature	Pondération	Cible/Maximum (en % de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte	Commentaires	Taux de versement (en % de la rémunération fixe)
Objectifs financiers						
Croissance des ventes	Quantitatif	10 %	15 % / 25 %	126,0 %	Cible confidentielle, Performance supérieure au budget	18,91 %
Résultat net des activités	Quantitatif	10 %	15 % / 25 %	126,5 %	Cible confidentielle, Performance supérieure au budget	18,98 %
Free cash flow	Quantitatif	10 %	15 % / 25 %	117,1 %	Cible confidentielle, Performance supérieure au budget	17,57 %
Marge opérationnelle des activités	Quantitatif	10 %	15 % / 25 %	102,7 %	Cible confidentielle, Performance égale au budget	15,40 %
Croissance des nouveaux actifs clés	Quantitatif	10 %	15 % / 25 %	97,6 %	Nouveaux actifs Dupixent et Chine au-dessus du budget, vaccins en dessous du budget (grippe US, Chine)	14,64 %
Objectifs individuels						
Transformation de l'activité	Quantitatif / Qualitatif	15 %	22,5 % / 37,5 %	121,0 %	Progrès significatifs dans la transformation du CHC (digitalisation, <i>switches</i> de produits en OTC, commerce en ligne, <i>carve-in</i>), des Affaires industrielles (EUROAPI, digitalisation, prix de revient) du Digital (Médecine Générale : augmentation de l'engagement des professionnels de santé et des patients, gouvernance du Digital en place), et les Vaccins (centre d'excellence mRNA)	27,23 %
Organisation humaine et capital	Quantitatif / Qualitatif	7,5 %	11,25 % / 18,75 %	130,0 %	Augmentation du nombre de femmes recrutées au sein des fonctions du niveau Grade 5 et supérieures ; Progrès dans l'évolution de la culture, dans la mise en place du plan de succession des membres du Comité Exécutif et dans la diversité du vivier de succession	14,63 %
	Refonte de l'organisation RSE et de la gouvernance				Redéfinition de l'organisation RSE et de la gouvernance : Responsable de la RSE en place, réseau des pays en place, rapports réguliers au Comité exécutif et au Conseil	
RSE	Renforcement des engagements de la société en matière de RSE	Quantitatif / Qualitatif	15 %	22,5 % / 37,5 %	115,0 %	25,88 %
	Renforcement du suivi de la feuille de route / des objectifs de conformité				<ul style="list-style-type: none"> Objectifs clairs fixés : 4 piliers / 13 priorités 58% d'énergie renouvelable (supérieur à l'objectif) Global Health Unit officiellement lancée et premiers projets phares en cours Définition et lancement de la nouvelle ambition de la Société, vocation et identité visuelle en ligne avec la stratégie Play to win Politique de diversité et d'inclusion renforcée (i.e. congé parental de 14 semaines pour tous les salariés) Embauche d'un <i>Global Compliance Officer, Head of Ethics & Business Integrity</i> Accélération de la digitalisation de <i>Ethics & Business Integrity</i> pour renforcer une approche d'intégrité et d'éthique à 360 degrés 	
Portefeuille de développement	de	Quantitatif	12,5%	18,75 % / 31,25 %	130,0 %	24,38 %
					Progression du portefeuille au-delà des prévisions (10 entrées en développement clinique de <i>First in Class</i> ou <i>Best in Class</i> , 8 entrées en M2 (sélection de candidats pour la phase clinique), 9 soumissions et 10 approbations ; Gains de productivité	
Total			100%	150 % / 250 %	118,4%	177,6 %

Rémunération en actions

Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général, le Conseil d'administration du 30 avril 2021, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé d'attribuer, au titre de 2021, 75 000 actions de performance à Paul Hudson. La valorisation de ces attributions au 30 avril 2021, selon les normes IFRS, incluant une condition de marché, représente un montant de 5 347 500 euros.

Afin d'aligner la rémunération en actions sur la performance moyen-terme, la mesure de la performance s'effectue sur une période de trois exercices, 2021-2023.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, l'intégralité de ces attributions est soumise à la fois à des critères internes basés sur le résultat net des activités et sur le flux de trésorerie disponible (le *Free Cash Flow*, FCF), et à un critère externe basé sur le *Total Shareholder Return* (le TSR) par rapport à un panel composé des douze principaux groupes pharmaceutiques mondiaux. Les principales caractéristiques du plan figurent en pages 57 et suivantes du document d'enregistrement universel 2021.

« Phantom Stock Units »

Paul Hudson ayant renoncé, en quittant son précédent employeur, à la totalité des éléments de rémunération en actions non encore définitivement acquis, s'est vu attribuer à son arrivée un plan d'incitation à moyen terme au titre duquel il peut se voir verser, sous condition de présence et de performance, une prime en espèces. Ce plan, qui vient compenser environ 50 % des attributions auxquelles Paul Hudson a renoncé, prévoit l'attribution d'unités de performance (ci-après les « Unités de performance »), dont l'acquisition définitive est soumise à une condition de présence et à la réalisation de conditions de performance, constatées pour moitié, soit pour 25 000 Unités de performance, au 30 mars 2021 (ci-après la « Première tranche »), et pour l'autre moitié, soit pour 25 000 Unités de performance, au 31 mars 2022 (ci-après la « Seconde tranche »).

Le Conseil d'administration du 22 février 2022 a constaté l'atteinte des conditions de performance applicables aux Unités de performance correspondant à la Seconde tranche et a décidé d'attribuer 21 775 Unités de performance à Paul Hudson. Le montant de la prime en espèces due à ce titre correspondra au nombre total d'Unités de performance, multiplié par la valeur de l'action Sanofi par référence à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Sanofi sur Euronext Paris lors des 20 jours de bourse précédant le 31 mars 2022 (date d'acquisition). Ce montant sera communiqué sur le site Internet de la Société dans la rubrique Investisseurs / Gouvernement d'entreprise / Rémunérations. A titre indicatif, sur la base des cours d'ouverture de l'action Sanofi sur Euronext Paris lors des 20 jours de bourse précédant le 22 février 2022, date du Conseil d'administration ayant arrêté les éléments de rémunération du Directeur Général, la prime a été valorisée à 2 017 672 euros.

Le versement de ce montant est soumis à une condition de présence de Paul Hudson au 31 mars 2022 et est conditionné par l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général dans les conditions prévues par l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Droits conditionnels au titre de l'engagement de retraite

Paul Hudson bénéficie du régime de retraite supplémentaire additif à cotisations définies mis en place au sein du Groupe le 1^{er} janvier 2020. Au titre de ce régime, le Directeur Général est bénéficiaire, sous réserve de la réalisation d'une condition de performance, d'une contribution annuelle dont le montant peut atteindre 25 % de la rémunération de référence (rémunérations fixe et variable annuelle).

La condition de performance attachée à l'acquisition des droits conditionnels est liée au taux d'atteinte de la part variable de la rémunération au titre de 2021. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 février 2022, a vérifié le respect de cette condition de performance en constatant que le taux d'atteinte de la part variable de la rémunération de Paul Hudson pour l'exercice 2021 est de 118,40 %, soit 177,6 % de sa rémunération fixe.

La contribution brute annuelle est versée :

- Pour moitié sous forme de prime d'assurance brute à l'organisme assureur - le montant à verser à l'organisme au titre de 2021 s'élève à 451 000 euros ; et

- Pour moitié à Paul Hudson sous forme d'indemnité, destinée à couvrir le montant des charges sociales et impôts dont Paul Hudson doit s'acquitter immédiatement. Le montant dû à Paul Hudson au titre de 2021 a été arrêté par le Conseil d'administration du 22 février 2022 et s'élève à 451 000 euros.

Le versement de ces montants est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Avantages en nature

Les avantages en nature perçus par Paul Hudson en 2021, qui se sont élevés à 8 998 euros, correspondent à une voiture de fonction avec chauffeur.

Autres éléments de rémunération

Paul Hudson bénéficie du même système d'assurances complémentaires maladie et décès, ainsi que du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Sanofi en France, régimes auxquels il est assujéti et cotise. Il bénéficie par ailleurs d'une assurance chômage privée.

B. Au titre de 2022

La rémunération globale du Directeur Général est déterminée après prise en considération de la rémunération de celles des directeurs généraux des 12 principaux groupes pharmaceutiques mondiaux suivants⁽¹⁾ : Amgen, AstraZeneca plc, Bayer AG, Bristol-Myers-Squibb Inc., Eli Lilly and Company Inc., GlaxoSmithKline plc, Johnson & Johnson Inc., Merck Inc., Novartis AG, Novo Nordisk, Pfizer Inc. et Roche Holding Ltd. Ce panel a été constitué sur la base de la comparabilité des sociétés le composant, sans considération de zone géographique, Sanofi évoluant dans un environnement international particulièrement compétitif. Le panel a été élargi en 2020 afin que les sociétés pharmaceutiques opérant dans le domaine des biotechnologies soient mieux représentées. Cette cohérence par rapport aux pratiques de marché est fondamentale pour attirer et retenir les talents nécessaires au succès de Sanofi. En 2021, sur la base des informations publiées à la date du présent document d'enregistrement universel, la médiane de la rémunération fixe des directeurs généraux des douze principaux groupes pharmaceutiques mondiaux susmentionnés avoisinait 1 513 000 euros, la médiane de la rémunération variable annuelle avoisinait 2 297 000 euros et la médiane des attributions de rémunération long-terme (qu'elle soit en actions ou en numéraire) se situait autour de 767 % de la rémunération fixe. La rémunération globale (fixe, variable et rémunération en actions) de Paul Hudson se situe dans le premier quartile de la rémunération du panel. Les pratiques des principales sociétés du CAC 40 sont également étudiées⁽¹⁾.

Compte-tenu de la performance de la Société sur la période 2019-2021 avec la mise en place et le déploiement de la stratégie *Play to Win*, le Conseil d'administration du 22 février 2022 a souhaité revoir le montant de la rémunération globale du Directeur Général au regard de celle des directeurs généraux des entreprises d'un panel composé des douze principaux groupes pharmaceutiques mondiaux. Dans une période charnière pour la poursuite de l'exécution de la stratégie *Play to win*, il a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du Directeur Général et d'arrêter le montant de l'allocation au titre de la rémunération en actions au titre de 2022 de telle sorte que la rémunération globale évolue à la hausse, dans les limites fixées par la politique de rémunération. Les autres composantes de la rémunération resteraient inchangées et la rémunération globale du Directeur Général après prise en compte de ces évolutions resterait dans le premier quartile de la rémunération du panel.

Rémunération annuelle fixe et variable

¹⁰ Etudes réalisées sur la base d'éléments chiffrés communiqués par les sociétés Pay Governance et Boracay.

Le Conseil d'administration du 22 février 2022 a décidé de porter la rémunération fixe annuelle du Directeur Général à 1 400 000 euros brut à compter de 2022.

La part variable de la rémunération de Paul Hudson sera comprise entre 0 et 250 % de sa rémunération annuelle fixe, avec une cible à 150 % et soumise à des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces objectifs sont pour 50 % assis sur des indicateurs financiers (croissance des ventes, résultat net des activités, free cash flow, marge opérationnelle des activités, et croissance des nouveaux actifs, comptant chacun pour 10 %) et pour 50 % assis sur des objectifs spécifiques individuels. Ces objectifs individuels, inchangés pour 2022, comprennent :

- Transformation de l'activité (15 %) ;
- Organisation et capital humain (7,5 %) ;
- Portefeuille de développement (12,5 %) ; et
- RSE (15 %).

Rémunération en actions

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 22 février 2022 a proposé au titre de 2022 d'attribuer 82 500 actions de performance à Paul Hudson. Conformément au code AFEP-MEDEF, l'intégralité de cette attribution sera soumise à des critères à la fois internes (critères basés sur le résultat net des activités et sur flux de trésorerie disponible (Free Cash Flow ou FCF)) et externe (critère basé sur le Total Shareholder Return (le TSR) par rapport à un panel composé des douze principaux groupes pharmaceutiques mondiaux, à savoir : Amgen, AstraZeneca plc, Bayer AG, Bristol-Myers-Squibb Inc., Eli Lilly and Company Inc., Johnson & Johnson Inc., GlaxoSmithKline plc, Merck Inc., Novartis AG, Novo Nordisk, Pfizer Inc. et Roche Holding Ltd.

La Société mettra à la disposition de ses actionnaires le détail des conditions du plan d'attribution d'actions de performance à attribuer en avril 2022 sur la page gouvernance de son site Internet (www.sanofi.com) en amont de l'assemblée générale des actionnaires du 3 mai 2022.

Prestations sociales et assurances

Paul Hudson bénéficie du même système d'assurances complémentaires maladie et décès, ainsi que du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Sanofi en France, régimes auxquels il est assujetti et cotise. Il bénéficie par ailleurs d'une assurance chômage privée.

* * *

Pour de plus amples informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, il convient de se référer au document d'enregistrement universel 2021 enregistré auprès de l'AMF et consultable sur le site www.sanofi.com.

* * *