



Substitution des médicaments génériques
par les pharmacies

«En proposant régulièrement
des produits génériques et
en informant ainsi nos clients
des alternatives possibles, nous
contribuons à la limitation des
coûts dans le système de santé.»

Jeannette Zavodny, Gérante de la pharmacie
Sun Store Berne Storchengässchen

Rapport de rémunération

Lettre du Président du Comité Rémunération

Chers actionnaires,

Au nom du Conseil d'administration et du Comité Rémunération de Galenica, j'ai le plaisir de vous présenter le Rapport de rémunération pour l'exercice 2019.

La politique de rémunération de Galenica vise à soutenir la volonté de la société de recruter, de motiver et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux, qui font preuve d'esprit d'entreprise, sont performants et suivent une ligne de conduite rigoureuse. Le système de rémunération est conçu pour récompenser de manière appropriée les collaborateurs dans un marché de l'emploi concurrentiel et une branche complexe. Il est conforme à la stratégie à long terme du Groupe et à sa philosophie de rémunération liée à la performance. Le système de rémunération de Galenica a pour objectif de renforcer la position globale de la société sur le marché tout en dégageant les rendements attendus pour ses actionnaires.

Le système de rémunération de Galenica s'inscrit dans une politique d'entreprise durable et à long terme qui soutient les objectifs stratégiques définis par le Conseil d'administration. Galenica fait participer les membres de la Direction générale et les membres de la Direction à la création de valeur de Galenica sous la forme d'actions bloquées et garantit ainsi l'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Le Groupe Galenica s'est développé de manière très réjouissante en 2019 dans un environnement de marché exigeant. Par conséquent, les objectifs de bonus à court terme ont été dépassés avec un taux de réalisation de 132.0% et l'objectif visé pour le plan LTI 2017-2019, arrivant à échéance pour versement en 2020, a atteint 121.1%.

Notre système de rémunération n'a pas changé en 2019. Des efforts supplémentaires ont toutefois été déployés pour procéder à une communication d'informations encore plus transparente, notamment avec des explications complémentaires sur le Galenica Economic Profit (GEP) atteint, y compris un renvoi au nouveau chapitre Alternative performance measures dans le Rapport annuel 2019 (version complète), à partir de la page 92, un nouveau graphique représentant le rapport entre la rémunération fixe et variable, ainsi qu'un nouveau tableau présentant les activités du Comité Rémunération au cours de l'année.

Dans le présent rapport, vous trouverez des informations détaillées sur notre système de rémunération et les rémunérations versées en 2019 au Conseil d'administration et à la Direction générale. Le Rapport de rémunération sera soumis au vote consultatif non contraignant des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

A l'avenir, nous continuerons d'évaluer et de contrôler régulièrement nos rémunérations pour garantir une politique de rémunération appropriée et durable.

Nous tenons à remercier nos collaborateurs pour leur engagement et leurs prestations ainsi que vous, chers actionnaires, pour la confiance que vous nous témoignez.



Fritz Hirsbrunner
Président du Comité Rémunération

Généralités

Rapport de rémunération

Au travers de ce rapport, Galenica fournit une vue d'ensemble de son modèle et de ses principes de rémunération. Y sont présentés le processus et les responsabilités selon lesquels la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale est fixée ainsi que les composantes de la rémunération à l'échelon supérieur de direction. Le système de rémunération et le rapport qui en est fait sont conformes au Code des obligations, à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse (ORAb), aux normes relatives au gouvernement d'entreprise publiées par la Bourse suisse SIX Swiss Exchange (Directive Corporate Governance) et aux principes du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par Economiesuisse.

Exercice 2019

La société Galenica actuelle est cotée à la Bourse suisse SIX depuis 2017. Le modèle et les composantes de rémunération introduits en 2017 ont fait leurs preuves du point de vue du Conseil d'administration et du Comité Rémunération. Ils sont conformes au marché et visent à atteindre l'objectif de la politique de rémunération et à garantir que la stratégie d'entreprise est soutenue de manière durable et que les intérêts des actionnaires sont pris en compte. La rémunération globale maximale versée aux membres du Conseil d'administration a été augmentée de CHF 1.65 mio. à CHF 1.9 mio. pour l'exercice 2019 par l'Assemblée générale 2018. Il a ainsi été tenu compte de l'augmentation du nombre de membres, passant de six à sept. La rémunération globale maximale de la Direction générale reste inchangée en 2019 avec CHF 5.8 mio. A la demande du Comité Rémunération, le Conseil d'administration a modifié les rémunérations du Conseil d'administration pour 2019. La rémunération de la présidence du Conseil d'administration a désormais été fixée à CHF 350'000 (année précédente: CHF 490'000). La présidence d'un Comité est rémunérée à hauteur de CHF 30'000.

En 2018, le Comité Rémunération avait réalisé une comparaison des rémunérations de la Direction générale et des membres de la Direction par rapport au marché (benchmark). Le Conseil d'administration a été soutenu par Klinger Consultants dans cette tâche. Le benchmark a montré dans l'ensemble que les rémunérations actuelles de la Direction générale et des membres de la Direction sont

conformes au marché en termes de structure et de montant. Des entreprises cotées en Bourse et privées, de taille semblable (capitalisation boursière), opérant en Suisse dans une branche similaire (principalement: santé, logistique et retail), ont servi de benchmark. Les honoraires du Conseil d'administration avaient également fait l'objet d'une évaluation en 2018. Cette comparaison de marché avait été réalisée par A. Blust Consulting. Une vingtaine d'entreprises industrielles suisses cotées à la SIX Swiss Exchange, de taille semblable à Galenica en termes de capitalisation boursière (entre CHF 1 mia. à CHF 4 mia. environ), de chiffre d'affaires et d'effectifs, ont servi de benchmark (exception faite des entreprises de la branche des finances). Les honoraires du Conseil d'administration ont également été jugés conformes au marché. Le Comité Rémunération prévoit, d'ici 2021, de réaliser à nouveau un benchmark externe des rémunérations de la Direction générale et des honoraires du Conseil d'administration. L'Assemblée générale du 2 mai 2019 a approuvé le Rapport de rémunération 2018 à une large majorité (80.5%). Le Conseil d'administration a toutefois décidé, sur recommandation du Comité Rémunération, de communiquer les informations de manière encore plus transparente dans le présent Rapport de rémunération 2019.

Par ailleurs, le Comité Rémunération a exercé ses fonctions habituelles au cours de l'exercice, en particulier la préparation du Rapport de rémunération pour l'Assemblée générale, l'évaluation de la performance du CEO et la détermination de la rémunération des membres de la Direction générale et du Conseil d'administration. En outre, le Comité Rémunération a procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement. Les discussions et les prises de décision ont été jugées efficaces et ciblées. Le soutien du Conseil d'administration pour les questions liées à la rémunération est considéré comme efficace.

Principes et responsabilités

Les principes directeurs de la rémunération des membres du Conseil d'administration, du CEO et des autres membres de la Direction générale ainsi que les responsabilités du système de rémunération de Galenica sont définis dans les statuts de Galenica. Les statuts contiennent les dispositions relatives au Comité Rémunération (art. 21 des statuts) et à la rémunération (art. 22 des statuts; se reporter aux liens complémentaires page 88). Le Conseil d'administration soumet chaque année à l'Assemblée générale, pour

approbation obligatoire, la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale. Une telle approbation est prospective pour l'exercice suivant l'Assemblée générale. En outre, l'Assemblée générale vote chaque année, à titre consultatif, sur le Rapport de rémunération de l'exercice écoulé (art. 22, al. 1 des statuts).

Sur la base des statuts et des décisions de l'Assemblée générale et sur proposition du Comité Rémunération, le Conseil d'administration décide de la stratégie de rémunération ainsi que du système de rémunération qui en découle pour les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale. De plus, chaque année et également sur proposition du Comité Rémunération, le Conseil d'administration décide de la rémunération individuelle de la Présidente du Conseil d'administration et du CEO, ainsi que du montant total de la rémunération versée aux autres membres de la Direction générale. La rémunération des membres du Conseil d'administration, qui peut être versée sous forme d'actions bloquées durant cinq ans, est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité Rémunération, dans la fourchette définie par l'Assemblée générale.

Comité Rémunération

Le Comité Rémunération est composé de trois membres du Conseil d'administration, tous indépendants de Galenica, qui sont élus chaque année par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale 2019, Fritz Hirsbrunner (Président), Michel Burnier et nouvellement Andreas Walde ont été élus membres du Comité Rémunération. Andreas Walde a une longue et vaste expérience dans le domaine des systèmes de rémunération et d'incitation en raison de ses fonctions de management dans diverses sociétés cotées en bourse. Daniela Bosshardt a quitté le Comité Rémunération puisqu'elle a repris la présidence du Conseil d'administration à compter de l'Assemblée générale 2019. Elle est toutefois régulièrement invitée aux réunions du Comité Rémunération, sauf à celles portant sur sa propre rémunération. Le CEO est invité aux réunions au cas par cas, sauf pour les points de l'ordre du jour qui le concernent. Le Comité Rémunération évalue et approuve les principes et programmes de rémunération du Groupe Galenica et examine les critères et le degré de réalisation des objectifs du CEO et des membres de la Direction générale sur la base des objectifs fixés par le Conseil d'administration. Le Comité Rémunération décide de la rémunération individuelle des membres de la Direction générale et propose, en concertation avec la Présidente du Conseil d'administration, celle du

CEO. Pour rester un employeur attrayant, Galenica compare régulièrement ses niveaux de rémunération avec ceux d'entreprises opérant dans des marchés de référence pertinents. En règle générale, Galenica cible des niveaux de rémunération médians sous la forme d'une offre compétitive. A chaque séance du Conseil d'administration, le Président du Comité Rémunération fait un rapport sur les thèmes actuels et les décisions du Comité Rémunération.

De plus amples informations sur le Comité Rémunération sont fournies au chapitre Corporate Governance (voir page 61) ainsi que dans le cahier des charges du Comité Rémunération, lequel est disponible sur le site Internet de Galenica (se reporter aux liens complémentaires page 88).

Composantes de la rémunération

Afin de recruter des collaborateurs talentueux, de récompenser les bons résultats, de fidéliser les talents importants et de garantir leur engagement à long terme pour l'entreprise, Galenica propose une rémunération compétitive. Le modèle de rémunération repose sur trois éléments: un salaire de base fixe, un bonus à court terme et une rémunération à long terme.

Vue d'ensemble des composantes de la rémunération

La rémunération des collaborateurs comprend un **salaire de base fixe** qui dépend de l'échelon de fonction et également un **bonus**. Le système de bonus permet aux membres de la Direction générale, aux membres de la Direction et aux cadres de participer aux résultats du Groupe Galenica. La réalisation des objectifs personnels est également évaluée à la fin de chaque exercice et récompensée en conséquence. Le CEO, les autres membres de la Direction générale et certains membres de la Direction bénéficient en outre d'une **rémunération à long terme (Long-Term Incentive Programme, LTI)**. Ce système de rémunération variable incite tous les membres de la Direction et les cadres à contribuer à tous les niveaux, par leurs décisions et leurs actions, à la réalisation des objectifs, et donc à la pérennité des bons résultats du Groupe ainsi que de la société à laquelle ils appartiennent. Il s'agit de faire coïncider les intérêts des actionnaires avec ceux de Galenica et du management. En outre, la participation en actions renforce l'identification à l'entreprise.

La rémunération des membres de la Direction générale est étroitement liée aux résultats financiers du Groupe et, dans

Vue d'ensemble des composantes de la rémunération



Salaire de base fixe


Bonus
 (Short-Term Incentive Programme, STI)

Rémunération à long terme
 (Long-Term Incentive Programme, LTI)

une moindre mesure, à leur performance individuelle et à l'évolution du cours de l'action. Les résultats exceptionnels sont reconnus et récompensés.

Le système de rémunération récompense de manière équilibrée la réussite à court terme, ainsi que la performance à long terme et la création de valeur durable pour les clients et les actionnaires. Afin de faire coïncider les intérêts des membres de la Direction générale avec ceux des actionnaires, une partie du bonus (32 %) et le plan de rémunération à long terme (LTI) sont versés en actions de Galenica. De plus, après cinq ans de fonction, chaque membre de la Direction générale est tenu de détenir des actions de Galenica pour un montant équivalant au minimum à 75 % de son salaire de base fixe annuel et du bonus cible.

La pondération des différentes composantes de la rémunération dépend de l'échelon de fonction et en particulier de la responsabilité budgétaire. Plus l'intéressé a une influence directe sur le budget, plus la composante variable de sa rémunération est pondérée. Lors de la pondération, de la fixation et de la mesure de la réalisation des critères, l'instance compétente (Comité Rémunération ou Conseil d'administration) dispose toujours d'une marge d'appréciation des critères cités dans le présent rapport, même si ce fait n'est pas mentionné expressément dans chaque cas.

La rémunération variable se compose du bonus et, pour les membres de la Direction générale et les membres de la Direction qui y ont droit, du programme de rémunération à

long terme (LTI). Le bonus annuel et la rémunération à long terme (LTI) constituent toutefois deux éléments indépendants qui font l'objet d'un calcul et d'une pondération distincts.

Dans le cadre du plan de souscription d'actions destiné au personnel, les collaborateurs ont le droit d'acquiescer tous les ans, indépendamment de leur rémunération, un nombre réglementaire d'actions de Galenica bloquées à prix réduit, appelées actions réservées aux collaborateurs (période de blocage de trois ans; pour plus d'informations, se reporter à la page 147 dans l'annexe aux Comptes annuels consolidés 2019 et au chapitre Collaborateurs, à la page 52).

Enfin, tous les collaborateurs, y compris les membres de la Direction générale, se voient octroyer des avantages sous forme de cotisations de l'employeur à l'institution de prévoyance professionnelle.

Galenica Economic Profit (GEP)

Le bonus et la rémunération à long terme (LTI) dépendent en premier lieu de la réalisation des objectifs financiers de l'ensemble du Groupe. L'augmentation de la valeur définie du Galenica Economic Profit (GEP) est utilisée comme indicateur. Le GEP est un indicateur qui prend en compte les principes de la conduite axée sur la valeur et se base sur l'approche de la valeur économique ajoutée (Economic Value Added, EVA). Il repose sur la volonté de Galenica de réaliser, dans l'intérêt des actionnaires et d'autres parties

Les éléments de la rémunération

	Salaire fixe	Bonus (court terme)	LTI (long terme)
Membre du Conseil d'administration	oui	non	non
CEO et membre de la Direction générale	oui	oui	oui
Membre de la Direction	oui	oui	oui (certains membres)

Activités du Comité Rémunération au cours de l'année

Concerne	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} /3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Politique de rémunération		- Benchmarking	
Conseil d'administration		- Révision des règlements	- Révision des honoraires (année suivante)
Direction générale	- Evaluation de la performance (année précédente) - Bonus (STI, année précédente) - LTI (calcul LTI effectif et définition de l'objectif GEP)		- Rémunération cible (salaire de base année suivante) - Bonus cible (STI, année suivante)
Governance	- Rapport de rémunération - Préparation AG (rémunérations totales max. pour le Conseil d'administration et la Direction générale, et informations sur les votes liés à la rémunération)		- Préparation du Rapport de rémunération - Définition des thèmes (année suivante) - Evaluation des salaires du Groupe Galénica (année suivante) - Auto-évaluation du Comité Rémunération

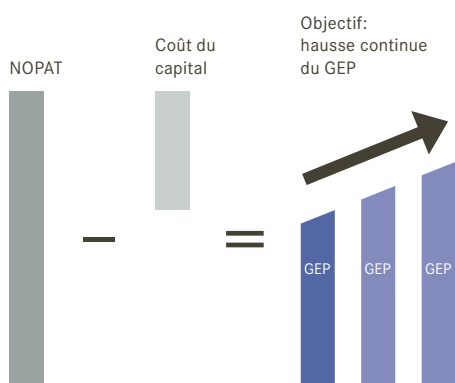
Responsabilité pour le processus de rémunération

Degré d'autorité	CEO	Présidente du Conseil d'administration (PCA)	Comité Rémunération	Conseil d'administration	Assemblée générale
Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration			propose	approuve	approuve la rémunération maximale possible pour le Conseil d'administration, y compris celle de la Présidente du Conseil d'administration, pour l'exercice suivant
Rémunération des membres du Conseil d'administration			propose	approuve	
Rémunération du CEO		recommande	propose (en concertation avec la PCA)	approuve	approuve la rémunération maximale possible pour la Direction générale, y compris celle du CEO, pour l'exercice suivant
Rémunération des membres de la Direction générale	propose (en concertation avec la PCA)	recommande	approuve (rémunération par membre)	est informé, approuve (montant total)	

La Présidente est invitée à toutes les réunions du Comité Rémunération (droit de siège, pas de droit de vote), sauf à celles portant sur sa propre rémunération. Le CEO est invité à assister aux discussions au cas par cas, sauf à celles qui concernent sa performance ou sa rémunération.

Paramètre pertinent: Galenica economic profit (GEP)

GEP: résultat net opérationnel (NOPAT) moins le coût moyen pondéré du capital sur le capital moyen investi



premières importantes, un rendement global à long terme supérieur au coût moyen pondéré du capital. Le GEP est l'indicateur déterminant pour le concept de gestion axé sur la valeur de Galenica. Il comprend différents ordres de grandeur, tels que le résultat (NOPAT), les coûts du capital (WACC) et le capital investi. Le Conseil d'administration considère l'approche de la valeur économique ajoutée (EVA) comme étant bonne, reconnue, utile et axée sur une création de valeur durable. Le GEP est calculé à partir du résultat net opérationnel (avant intérêts et après amortissements et impôts; NOPAT) moins le coût moyen pondéré du capital (WACC) sur le capital moyen investi. Le taux de l'augmentation du GEP, ou le taux d'atteinte de la rentabilité du capital investi (ROIC; pour le plan LTI antérieur à 2018), a un impact de 75% sur le bonus et de 100% sur le nombre d'actions distribuées selon le plan de rémunération à long terme (LTI). Une mauvaise performance affecte donc inévitablement la rémunération totale (moins d'actions, chacune d'elles pouvant avoir une valeur plus faible). Le système de rémunération ne comporte en revanche pas de dispositions particulières sur le malus. De plus amples informations relatives au GEP se trouvent dans le chapitre Value Based Management de la partie Alternative performance measures du Rapport annuel 2019 (version complète), à partir de la page 92.



Salaire de base annuel (fixe)

Le salaire de base annuel est la rémunération fixe reflétant l'étendue et les domaines de responsabilités clés de la fonction correspondante, les compétences requises pour assumer cette fonction et l'expérience et les aptitudes individuelles du cadre concerné. Le salaire de base est fixé en fonction des pratiques en vigueur sur le marché (benchmark externe) et de la structure salariale interne du Groupe. Un salaire de base au niveau de la médiane du benchmark est jugé concurrentiel et donc approprié pour récompenser les compétences et aptitudes escomptées. Le salaire de base est revu chaque année à l'aune des tendances salariales sur le marché, de la capacité de la société à offrir une rémunération compte tenu de ses résultats financiers et de l'évolution de l'expérience du cadre dans la fonction concernée. Le salaire de base annuel est versé en espèces sur une base mensuelle, en treize acomptes.



Short-Term Incentive Programme (STI ou bonus, variable)

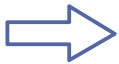
Le bonus annuel vise à récompenser la réalisation des résultats financiers et les contributions individuelles aux résultats de la société sur un exercice. Le bonus cible est exprimé en pourcentage du salaire de base annuel et varie selon l'échelon de fonction dans l'organisation et l'impact de la fonction sur les résultats globaux.

En début de période, on détermine le bonus à verser en cas de réalisation intégrale (100%) des objectifs de toutes les composantes (bonus cible), tandis que la réalisation des objectifs financiers du Groupe est pondérée à 75% et celle des objectifs individuels à 25%. En principe, le bonus cible est déterminé chaque année individuellement, sous la forme d'un montant absolu, en même temps que le salaire fixe applicable pour l'année suivante.

Un seuil, une valeur cible, une courbe de paiement et une valeur plafond (Cap) sont définis pour les objectifs financiers et individuels. Ils servent de base à l'évaluation des résultats. La courbe de bonus commence, aussi bien pour la réalisation des objectifs GEP que pour la réalisation des objectifs individuels, à une valeur seuil qui donne droit à 50% du bonus cible. Si la valeur cible est atteinte, le bonus est versé à 100%. Le bonus total est plafonné (Cap) et s'élève au maximum à 200% du bonus cible.

Une fois les résultats d'exploitation approuvés par le Conseil d'administration, le degré de réalisation du GEP du Groupe est calculé en pourcentage. La réalisation des objectifs financiers et individuels est évaluée par le Comité Rémunération pour le CEO et soumise au Conseil d'administration pour approbation. La réalisation de ces objectifs pour les autres membres de la Direction générale est évaluée par le CEO et soumise au Comité Rémunération pour approbation, en concertation avec la Présidente du Conseil d'administration.

Le bonus est versé l'année suivant la publication des résultats d'exploitation. Le CEO et les autres membres de la Direction générale doivent percevoir 32% du bonus sous forme d'actions de Galenica, le solde étant versé en espèces. Un rabais de 25% sur le cours de Bourse moyen du mois de décembre de l'année précédente est accordé, les actions restant bloquées pendant cinq ans. En cas de fin des rapports de travail des suites d'une résiliation, le calcul et le versement sont effectués pour le terme d'une période de calcul (= année civile) sur la base des résultats relatifs à la performance et à la réussite. Pour une période de calcul encore en cours, un versement de 80% est effectué au prorata.



Long-Term Incentive Programme (rémunération à long terme, LTI, variable)

L'objectif de la rémunération variable à long terme est de soutenir la stratégie du Groupe Galenica. Le programme Long-term Incentive (LTI) vise à motiver les cadres concernés à favoriser à tous les niveaux, par leurs décisions et leurs actions, la réalisation des objectifs d'augmentation de la valeur à moyen et à long terme. Par cet instrument, Galenica entend également concilier les intérêts du management et du Groupe d'une part et de ses actionnaires d'autre part, et créer de la valeur durable à long terme pour les clients et ses actionnaires. Le programme LTI est en outre un facteur de fidélisation des cadres à Galenica et d'identification à l'entreprise, et sert à motiver les talents clés à rester au sein de la société. Avec le programme LTI, le bonus à court terme est complété par une rémunération variable et à longue échéance sous la forme d'un plan d'actions. La valeur du GEP pour la rémunération à long terme (LTI) est fixée pour une période de trois ans, de façon continue.

Ont accès au LTI le CEO, les autres membres de la Direction générale et certains membres de la Direction.

Les principaux facteurs déterminants de la valeur du LTI sont la performance opérationnelle du Groupe Galenica et le cours de l'action Galenica. Le programme LTI repose sur ce qu'il est convenu d'appeler des Performance Share Units (PSU), qui sont accordées aux participants après la publication des résultats de l'exercice précédent et qui sont converties en actions de Galenica soumises à la réalisation d'un objectif de performance défini par le Comité Rémunération sur une période de trois ans. Les PSU sont virtuelles: en d'autres termes, il n'est pas remis de parts réelles. Le nombre de PSU attribuées au début de la période du plan est fixé en fonction d'un pourcentage défini du salaire de base annuel et du cours moyen de l'action pendant le dernier mois précédant l'attribution, c'est-à-dire février. L'objectif de performance pour chaque plan LTI triennal est fixé par le Comité Rémunération, qui définit une augmentation cible du GEP reflétant les exigences de ses actionnaires en termes de rendement adéquat en fonction du risque sur toute la période du plan. Le nombre de PSU initialement attribuées augmente ou diminue en fonction de la hausse du GEP par rapport à l'objectif visé à la fin du plan de trois ans. A la fin du plan de trois ans, ces PSU sont converties en un nombre correspondant d'actions de Galenica. Le facteur décisif pour la conversion de PSU en actions de Galenica est la performance opérationnelle du Groupe sur la période de trois ans. On applique une interpolation linéaire entre le seuil du GEP à la date de l'attribution des PSU et un degré d'atteinte maximum de l'objectif de 200% (Cap). La réalisation des objectifs à 100% donne droit à 100% des PSU attribuées. Un nouveau plan LTI démarre au début de chaque exercice, assorti de nouveaux objectifs sur trois ans et d'une nouvelle période de calcul.

En principe, la période d'évaluation de trois ans doit être écoulée pour pouvoir prétendre à l'attribution d'actions. S'il est mis un terme au contrat de travail à la suite d'une résiliation pendant une période d'évaluation en cours n'ayant pas encore fait l'objet d'une publication, on procède à un versement de 80% de la prestation due au prorata du cycle en cours. Pour une période bouclée et pas encore publiée, le calcul effectif et le versement s'effectuent après la publication des résultats d'exploitation. En cas de prise de contrôle (Change of Control) chez Galenica SA, les PSU attribuées sont gérées comme si le LTI était terminé et la réalisation des objectifs avait atteint 100%.

Présentation de la rémunération totale

Pour permettre une comparaison lors du vote prospectif des actionnaires sur la rémunération totale maximale des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale, la rémunération versée (STI) ou attribuée (LTI) en 2019 est présentée sur la même base sous l'angle des coûts pour l'entreprise. En conséquence, les actions Galenica attribuées dans le cadre de la rémunération sont indiquées à leur juste valeur à la date d'attribution. La valeur ajoutée du rabais de 25% pour le STI accordée en lien avec la période de blocage de cinq ans est prise en compte et intégrée dans la rémunération totale (voir tableaux page 85).

Prévoyance professionnelle et autres prestations versées aux collaborateurs

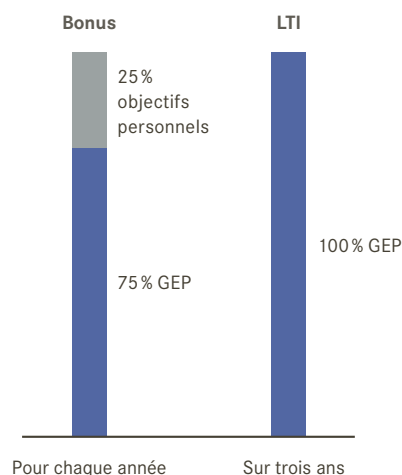
Les plans de prévoyance professionnelle se composent principalement de plans de retraite et de plans d'assurance pour protéger les collaborateurs contre les risques d'invalidité et de décès. Le CEO et les autres membres de la Direction générale sont couverts par le régime de retraite applicable à tous les collaborateurs. La solution de prévoyance de Galenica correspond aux exigences légales de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) et propose des prestations conformes à la pratique du marché.

A l'exception d'une indemnité de représentation et du droit d'utiliser un véhicule de fonction conformément à la directive sur les véhicules en vigueur pour tous les cadres, le CEO et les autres membres de la Direction générale ne bénéficient d'aucun avantage supplémentaire particulier. L'utilisation d'un véhicule de fonction présente un caractère salarial et figure à sa valeur du marché dans le tableau de rémunération sous autres indemnités.

Programme LTI sur la période de trois ans

2017	2018	2019	2020		
	2018	2019	2020	2021	
		2019	2020	2021	2022
ROIC	GEP	GEP	GEP	GEP	GEP

Influence de l'augmentation du GEP sur la rémunération variable



Rémunération du Conseil d'administration en 2019

Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration est indépendante des résultats de la société et comprend des honoraires fixes déterminés selon la fonction exercée au sein du Conseil d'administration ou de l'un de ses Comités, soit en tant que membre, soit en tant que Président du Comité en question. Elle peut être perçue en tout ou pour moitié en actions de Galenica bloquées pendant cinq ans. De plus, après deux ans de fonction, chaque membre du Conseil d'administration est tenu de détenir des actions de Galenica pour un montant équivalent au minimum à une année d'honoraires, lesquelles actions restent bloquées pendant son mandat. La rémunération sous forme d'actions de Galenica a été versée au cours moyen du mois de décembre 2019, soit CHF 60.07 par action, déduction faite d'un rabais de 25%.

Les membres du Conseil d'administration ne participent pas aux plans de prévoyance professionnelle des collaborateurs à la seule exception de Jörg Kneubühler qui, en tant qu'ancien CEO de l'ancienne entité Galenica Santé, était toujours assuré auprès de la fondation de prévoyance. Galenica ne finance toutefois pour lui aucune cotisation au

Rémunération des membres du Conseil d'administration en 2019

en milliers de CHF	Nombre de mois	Honoraires				Nombre d'actions	
		Honoraires en espèces	Equivalent en actions ¹⁾	Autres indemnités ²⁾	Total	Détenues au 31.12.2019 ³⁾	Attribuées pour 2019
Présidence du Conseil d'administration							
Jörg Kneubühler, Président (jusqu'au 2 mai 2019) ⁴⁾	4	82	109	11 ⁵⁾	202	n/a	1'813
Daniela Bosshardt, Présidente (à partir du 3 mai 2019)	8	–	311	12	323	7'822	5'179
Membres du Conseil d'administration							
Daniela Bosshardt (jusqu'au 2 mai 2019)	4	–	71	6	77	n/a ⁶⁾	1'184
Michel Burnier	12	–	160	6	166	4'239	2'664
Fritz Hirsbrunner	12	–	200	7	207	7'157	3'330
Bertrand Jungo	12	80	107	11	198	1'187	1'776
Markus R. Neuhaus (à partir du 3 mai 2019)	8	–	124	7	131	1'740	2'072
Philippe Nussbaumer	12	–	160	8	168	7'605	2'664
Andreas Walde	12	–	196	10	206	7'023	3'256
Rémunération des membres du Conseil d'administration⁷⁾		162	1'438	78	1'678	36'773	23'938
<i>Montant maximal sur décision de l'AG</i>					1'900		

¹⁾ Les montants comprennent le rabais de 25% octroyé en raison de la période de blocage de cinq ans

²⁾ Les autres indemnités représentent les cotisations aux assurances sociales dues par les membres du Conseil d'administration mais payées par Galenica. Les cotisations aux assurances sociales de l'employeur s'élevaient à CHF 78'000 pour 2019

³⁾ Les actions détenues par les personnes proches des membres du Conseil d'administration sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

⁴⁾ Jörg Kneubühler a reçu pour ses prestations en matière de conseil à partir du 3 mai 2019 CHF 300'000

⁵⁾ Les cotisations de l'employeur aussi bien que celles de l'employé à l'institution de prévoyance professionnelle ont été versées par Jörg Kneubühler

⁶⁾ Inclus dans le montant ci-dessus (7'822 actions)

⁷⁾ Pour la fonction et l'appartenance aux Comités, se référer au chapitre Corporate Governance à partir de la page 60

Rémunération des membres du Conseil d'administration en 2018

en milliers de CHF	Honoraires				Nombre d'actions	
	Honoraires en espèces	Equivalent en actions ¹⁾	Autres indemnités ¹⁾	Total	Détenues au 31.12.2018 ²⁾	Attribuées pour 2018
Jörg Kneubühler, Président du Conseil d'administration	245	326	30 ³⁾	601	29'250	7'270
Daniela Bosshardt	–	213	11	224	3'074	4'748
Michel Burnier	60	80	6	146	2'459	1'780
Fritz Hirsbrunner	–	173	6	179	3'299	3'858
Bertrand Jungo	40	53	5	98	–	1'187
Philippe Nussbaumer	–	160	8	168	4'044	3'561
Andreas Walde	–	187	9	196	2'869	4'154
Rémunération des membres du Conseil d'administration⁴⁾	345	1'192	75	1'612	44'995	26'558
<i>Montant maximal sur décision de l'AG</i>				1'650		

¹⁾ Les autres indemnités représentent les cotisations aux assurances sociales dues par les membres du Conseil d'administration mais payées par Galenica. Les cotisations aux assurances sociales de l'employeur s'élevaient à CHF 75'000 pour 2018

²⁾ Les actions détenues par les personnes proches des membres du Conseil d'administration sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

³⁾ Les cotisations de l'employeur aussi bien que celles de l'employé à l'institution de prévoyance professionnelle ont été versées par Jörg Kneubühler

⁴⁾ La fonction des membres et leur appartenance aux Comités figurent au chapitre Corporate Governance à partir de la page 52 (Rapport annuel 2018)

titre de la prévoyance professionnelle. Jörg Kneubühler a quitté le Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du 2 mai 2019.

Les honoraires annuels pour la présidence du Conseil d'administration ont été fixés à CHF 350'000 (2018: CHF 490'000) par le Conseil d'administration à compter de l'Assemblée générale du 2 mai 2019. En outre, les taux de la rémunération des membres du Conseil d'administration en 2019 sont identiques à ceux de l'année précédente.

Taux de la rémunération des membres du Conseil d'administration (en milliers de CHF, par an)

Présidence du Conseil d'administration (PCA)	350 ¹⁾
Membre du Conseil d'administration	110
Vice-présidence	20
Président de Comité	30
Membre de Comité	10

¹⁾ CHF 490'000 jusqu'au 2 mai 2019

Rémunération de la Direction générale en 2019

Rémunération du CEO et des membres de la Direction générale

Le CEO et les autres membres de la Direction générale perçoivent un **salaires de base fixe**, un **bonus à court terme** et une **rémunération à long terme (LTI)**; pour les composantes de la rémunération, voir page 77). Ils bénéficient en outre de prestations d'usage, telles que les cotisations aux institutions de prévoyance professionnelle et aux assurances sociales. Le rapport entre le salaire de base annuel et les composantes de rémunération variables des membres de la Direction générale est défini dans les statuts de Galenica. Le cumul des composantes variables maximales possibles, quel que soit le paiement effectif, est limité à 300% du salaire de base du CEO et à 250% du salaire de base de chaque membre de la Direction générale. A cet égard, le bonus à court terme ne doit pas dépasser 200% du salaire de base du CEO et 150% du salaire de base de chaque membre de la Direction générale (art. 22, al. 7 des statuts de Galenica SA, se reporter aux liens complémentaires page 88).

Degré de réalisation des objectifs en 2018 et 2019

Degré de réalisation des objectifs pour le bonus (STI, sur un an)

2018		131.2%
2019		132.0%

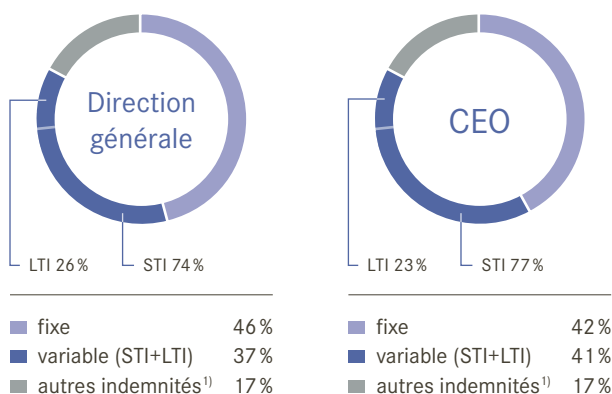
Degré de réalisation des objectifs pour le LTI (sur trois ans)

2016-2018		117.3%
2017-2019		121.1%

En 2019, un GEP de CHF 48.0 mio. a été généré (voir chapitre Value Based Management dans la partie Alternative performance measures du Rapport annuel 2019 [version complète], à partir de la page 92). Cela correspond à une augmentation du GEP de 9.0% par rapport à l'année précédente. Pour les bonus versés (STI), la réalisation des objectifs est de 132.0% pour l'exercice 2019. En d'autres termes, les objectifs de bonus à court terme ont été dépassés. Cela correspond à 60.0% du bonus maximal pour l'année. En ce qui concerne le programme LTI de 2019-2021, la répartition des PSU a été fixée sur la base du cours moyen des actions de février 2019 et de l'objectif du Comité Rémunération relatif au GEP. En ce qui concerne le programme LTI de 2017-2019 à verser en 2020, le GEP mentionné génère une réalisation de l'objectif de 121.1%. Autrement dit, le degré de réalisation des objectifs à long terme est légèrement

Suite à la page 87 ►

Rapport fixe - variable 2019



¹⁾ Y compris coûts relatifs à la prévoyance professionnelle et aux assurances sociales

Rémunération des membres de la Direction générale en 2019

en milliers de CHF	Total	dont à Jean-Claude Cléménçon, CEO
Salaire de base	2'029	450
Participation en espèces (STI)	792	206
Participation en actions (STI) ¹⁾	437	129
Programme Long-Term Incentive ²⁾	430	99
Cotisations aux fondations de prévoyance professionnelle	387	103
Autres indemnités ³⁾	57	11
Rémunération perçue⁴⁾	4'132	998
Cotisations aux assurances sociales	292	68
Rémunération des membres de la Direction générale⁴⁾	4'424	1'066
<i>Montant maximal sur décision de l'AG</i>	<i>5'800</i>	

Cinq membres en 2019

¹⁾ Les montants comprennent le rabais de 25% octroyé en raison de la période de blocage de cinq ans²⁾ Les Performance Share Units arrivant à échéance après trois ans sont valorisées à la date d'attribution et avec l'objectif de réalisation estimé (IFRS 2).

La rémunération totale du plan LTI 2019-2021 pour la Direction générale atteint CHF 430'000, dont CHF 99'000 pour Jean-Claude Cléménçon. Calculé, pour le CEO, sur la base de 19/36 mois, car départ au 31 juillet 2020

³⁾ Inclut l'utilisation du véhicule de fonction à des fins privées⁴⁾ Inclut la rémunération de Torvald de Coverly Veale, membre de la Direction générale et Responsable du Domaine d'activités Products & Brands jusqu'au 13 janvier 2019

Rémunération des membres de la Direction générale en 2018

en milliers de CHF	Total	dont à Jean-Claude Cléménçon, CEO
Salaire de base	1'795	450
Participation en espèces (STI)	745	225
Participation en actions (STI) ¹⁾	424	122
Programme Long-Term Incentive ²⁾	579	217
Cotisations aux fondations de prévoyance professionnelle	291	80
Autres indemnités ³⁾	36	11
Rémunération perçue	3'870	1'105
Cotisations aux assurances sociales	278	77
Rémunération des membres de la Direction générale	4'148	1'182
<i>Montant maximal sur décision de l'AG</i>	<i>5'800</i>	

Cinq membres en 2018

¹⁾ Les actions sont bloquées pour cinq ans²⁾ Les PSU arrivant à échéance après trois ans sont valorisées à la date d'attribution et avec l'objectif de réalisation estimé (IFRS 2).

La rémunération totale du plan LTI 2018-2020 pour la Direction générale atteint CHF 579'000, dont CHF 217'000 pour Jean-Claude Cléménçon

³⁾ Inclut l'utilisation du véhicule de fonction à des fins privées

Participations et droits des membres de la Direction générale aux Performance Share Units 2019

	Nombre d'actions détenues au 31.12.2019 ¹⁾	Long-Term Incentive Programme (LTI) Performance Share Units (PSU) ²⁾			PSU dus
		PSU attribuées en 2019 (acquisition possible au 31.12.2021) ³⁾	PSU attribuées en 2018 (acquisition possible au 31.12.2020) ³⁾	PSU attribuées en 2017 (calculé au 31.12.2019) ³⁾	
Jean-Claude Cléménçon	5'191	2'634	4'152	5'739	12'525
Felix Burkhard	14'080	3'028	2'925	3'527	9'480
Christoph Amstutz	5'779	1'719	1'661	1'980	5'360
Daniele Madonna	3'690	1'612	1'529	1'467	4'608
Thomas F. Szuran	80	1'983	—	—	1'983

¹⁾ Les actions détenues par les personnes proches des membres de la Direction générale sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

²⁾ Chaque participation aux PSU se transforme en un nombre correspondant d'actions à l'acquisition

³⁾ Les PSU accordées sont calculées avec la valeur cible. Les actions correspondant aux PSU sont transférées aux bénéficiaires l'année suivante

Participations et droits des membres de la Direction générale aux Performance Share Units 2018

	Nombre d'actions détenues au 31.12.2018 ¹⁾	Long-Term Incentive Programme (LTI) Performance Share Units (PSU) ²⁾			PSU dus
		PSU attribuées en 2018 (acquisition possible au 31.12.2020) ³⁾	PSU attribuées en 2017 (acquisition possible au 31.12.2019) ³⁾	PSU attribuées en 2016 (calculé au 31.12.2018) ³⁾	
Jean-Claude Cléménçon	7'944	4'821	4'739	2'450	12'010
Felix Burkhard	15'807	2'925	2'913	1'910	7'748
Christoph Amstutz	3'356	1'661	1'635	868	4'164
Torvald de Coverly Veale	3'542	1'928	1'898	1'012	4'838
Daniele Madonna	1'849	1'529	1'212	385	3'126

¹⁾ Les actions détenues par les personnes proches des membres de la Direction générale sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

²⁾ Chaque participation aux Performance Share Units se transforme en action à l'acquisition

³⁾ Les PSU accordées sont calculées avec la valeur cible. Les actions correspondant aux PSU sont transférées aux bénéficiaires l'année suivante

ment plus élevé que celui de l'année précédente. Pour la comparaison avec l'année précédente, il faut se référer pour le CEO au montant LTI plus bas (en raison de son départ en 2020) et pour le total au changement de Responsable du Domaine d'activités Products & Brands.

Au cours de l'exercice 2019, Jean-Claude Cléménçon a été, en tant que CEO, le membre de la Direction générale qui a perçu la rémunération la plus élevée. Pour le CEO, le bonus cible (STI) est de 50% du salaire de base annuel. Pour les autres membres de la Direction générale, il se situe entre 40% et 45%. Ces valeurs sont inchangées par rapport à 2018. De plus amples informations sur le bonus figurent à la page 80 du Rapport de rémunération. Le LTI cible pour le CEO est de 50% du salaire de base annuel. Pour les autres membres de la Direction générale, il se situe entre 25% et 35%. Ces valeurs sont inchangées par rapport à 2018. De plus amples informations sur le LTI figurent aux pages 81 et 82 du Rapport de rémunération.

En 2019, les objectifs individuels ont représenté en moyenne 10.2% de la rémunération variable totale (bonus et LTI) des membres de la Direction générale (sans le CEO).

Autres rémunérations

Contrats de travail

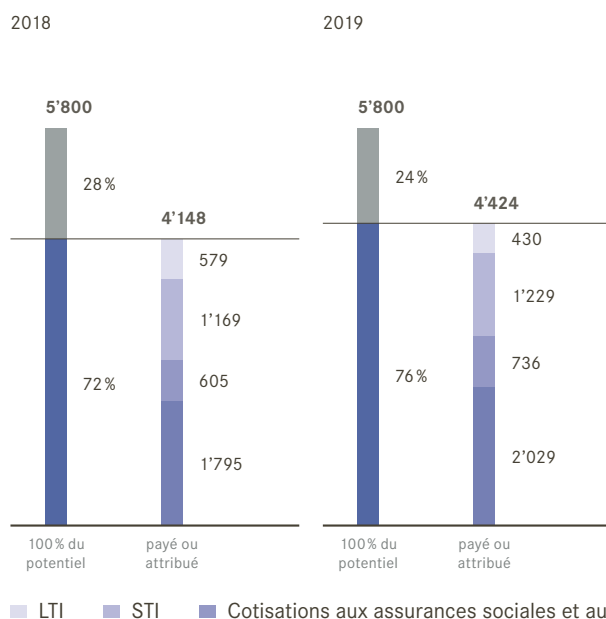
Le CEO et les autres membres de la Direction générale sont engagés sur la base d'un contrat à durée illimitée et sont soumis à un préavis de douze mois au maximum. Ils n'ont droit à aucune indemnité de départ, indemnité de cessation d'emploi ou indemnité en cas de changement de contrôle. En ce qui concerne la restitution des prestations (claw-back), les droits légaux à la restitution des prestations versées s'appliquent (cf. entre autres art. 678, al. 2 du Code des obligations, CO).

Options

Ni les membres du Conseil d'administration, ni les membres de la Direction générale ne détiennent d'options négociables.

Rémunération de l'ensemble des membres de la Direction générale

en milliers de CHF

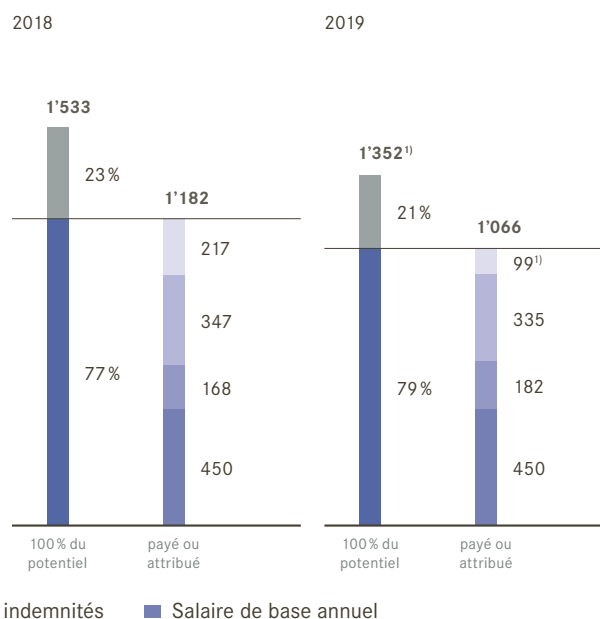


¹⁾ Réduction du LTI au prorata, car départ en 2020

Rémunération la plus élevée de la Direction générale

CEO Groupe Galenica

en milliers de CHF



Prêts et crédits

Au cours de l'exercice 2019, Galenica n'a consenti ni prêt ni crédit à des membres du Conseil d'administration ou de la Direction générale, ou à des proches de ces derniers.

Anciens membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Galenica n'a versé aucune indemnité à d'anciens membres du Conseil d'administration ou de la Direction générale durant l'exercice 2019.

Evolution et perspectives

Comme l'année précédente, le Conseil d'administration comptait sept membres en 2019. Le Comité Stratégie créé en 2018 a poursuivi son travail durant l'année sous revue. En outre, au niveau des comités, le Comité Haute Direction et Nomination a été désigné comme comité permanent (auparavant ad hoc). Le montant total maximum approuvé pour 2019 par l'Assemblée générale du 9 mai 2018, à savoir CHF 1.9 mio., a pu être respecté. De même, la rémunération accordée aux membres de la Direction générale pour l'exercice 2019 est également conforme au montant total maximum de CHF 5.8 mio. approuvé par l'Assemblée générale du 9 mai 2018. Le tableau à la page 84 présente une comparaison des degrés de réalisation des objectifs entre 2019 et 2018.

Lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 et en accord avec l'article 22 des statuts de Galenica, la rémunération maximale possible versée aux membres du Conseil d'administration et aux membres de la Direction générale sera soumise à l'approbation prospective des actionnaires pour l'exercice suivant l'Assemblée générale concernée 2021. Cette rémunération maximale constituera par conséquent à nouveau une limite supérieure à la rémunération possible compte tenu de toutes les composantes variables, entre autres le bonus (STI) et le programme LTI (les actions bloquées et les PSU étant valorisées à la date d'attribution). Le montant du versement effectif pour 2019 est nettement inférieur aux montants maximums de la rémunération pour l'année 2019. En 2019, la rémunération du CEO a atteint 79% de la rémunération maximale possible. La rémunération cumulée des membres de la Direction générale a atteint 76% de la rémunération maximale possible pour l'année 2019.

Liens complémentaires

www.galenica.com

- **Statuts Galenica SA, art. 21 (Comité Rémunération):** Publications / Downloadcenter / Corporate Governance
 - **Statuts Galenica SA, art. 22 (Rémunérations):** Publications / Downloadcenter / Corporate Governance
 - **Cahier des charges du Comité Rémunération:** A propos de Galenica / Organisation / Conseil d'administration
-



Ernst & Young SA
Schanzenstrasse 4a
Case postale
CH-3001 Berne

Téléphone: +41 58 286 61 11
Téléfax: +41 58 286 68 18
www.ey.com/ch

A l'Assemblée générale de
Galenica SA, Berne

Berne, le 3 mars 2020

Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint de Galenica SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) aux pages 82 à 88 du rapport de rémunération.



Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.



Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Galenica SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Ernst & Young SA

Roland Ruprecht
Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Simone Wittwer
Experte-réviseur agréée