

# VOTES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

## Points 1.2, 6.1 et 6.2 de l'ordre du jour

Informations aux actionnaires relatives aux votes sur les rémunérations à l'Assemblée Générale Ordinaire 2023

# L'ANNÉE 2022 A ÉTÉ UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE POUR HOLCIM.

## Chères et chers actionnaires,

L'année 2022 a été une année exceptionnelle pour Holcim. Nous avons enregistré des performances financières records sur l'ensemble de nos indicateurs-clés, avec un chiffre d'affaires net de 29 189 millions de francs suisses, en augmentation de 12,9% à périmètre constant par rapport à l'année dernière. Cette progression est due à l'expansion rapide de notre segment « Solutions & Produits », qui a bondi de 54% par rapport à 2021. Nous affichons également une hausse du résultat d'exploitation récurrent de 7,2% à périmètre constant, à 4 752 millions de francs suisses. Ce résultat est le fruit de très fortes marges dans le secteur de la toiture ainsi que du rapport positif entre les prix et les coûts pour le ciment, les granulats et le béton prêt à l'emploi. La dette financière nette de Holcim s'élevait à CHF 6 032 millions à la fin de l'année 2022, soit un ratio d'endettement au niveau plancher record de 0,9x. Nous avons poursuivi nos progrès en matière de durabilité avec une réduction de 21% des émissions de CO2 par rapport au chiffre d'affaires net, dans l'objectif de les diminuer encore de 10% en 2023. Nous avons en outre continué à développer les solutions de construction écologique, le béton à faible teneur en carbone ECOPact atteignant 13% des ventes nettes de béton prêt à l'emploi en 2022, en bonne voie pour atteindre 25% en 2025.

Le Comité de nomination, de rémunération et de gouvernance (CNRG) réévalue continuellement le système de rémunération pour s'assurer qu'il reste adéquat et a conclu qu'il est bien aligné avec la stratégie de la Société et les intérêts à long terme de nos actionnaires. Par conséquent, le système de rémunération tel que décrit dans le Rapport de rémunération 2022 continuera à s'appliquer pour 2023.

Comme pour les années précédentes, conformément à l'article 735 du Code des obligations et aux statuts de Holcim, nous prions les actionnaires de voter sur trois propositions relatives aux rémunérations lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

### Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2022

**Point 1.2 de l'ordre du jour :** vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2022, qui se trouve aux pages 132 à 157 du Rapport annuel intégré 2022 (disponible sur [www.holcim.com](http://www.holcim.com)).

### Votes contraignants sur les montants totaux maximaux de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction

**Point 6.1 de l'ordre du jour :** approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024.

**Point 6.2 de l'ordre du jour :** approbation du montant total maximum de la rémunération de la Direction pour l'exercice 2024.

Des informations supplémentaires sur notre politique de rémunération sont fournies dans le Rapport de rémunération 2022.

Au nom du Conseil d'administration de Holcim SA, nous vous prions d'agréer, chères et chers actionnaires, nos cordiales salutations.



**DR BEAT HESS**  
Président du Conseil  
d'administration



**HANNE BIRGITTE  
BREINBJERG SØRENSEN**  
Présidente du CNRG

# VOTES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

## POINT 1.2 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2022

**Proposition du Conseil d'administration :** il est demandé aux actionnaires d'approuver le Rapport de rémunération 2022 par un vote consultatif.

**Remarque :** Le Rapport de rémunération décrit la politique et les programmes de rémunération ainsi que le cadre de gouvernance entourant la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction. Il informe également les actionnaires sur la rémunération allouée à ces deux organes pour l'exercice 2022. Le Rapport de rémunération 2022 se trouve aux pages 132 à 157 du Rapport annuel intégré 2022 (disponible sur [www.holcim.com](http://www.holcim.com)).

## POINT 6.1 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote contraignant sur le montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024

**Proposition du Conseil d'administration :** il est demandé aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de CHF 3 000 000 pour la rémunération de 9 membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024.

## Aperçu du système de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024

Afin de renforcer leur indépendance dans l'exercice de leur mission de supervision, les membres du Conseil d'administration reçoivent uniquement une rémunération fixe. Ils n'ont pas droit à une rémunération liée à la performance et s'ils sont affiliés aux régimes de prévoyance professionnelle, ils financent eux-mêmes l'intégralité des coûts. La rémunération des membres du Conseil d'administration se compose d'un honoraire annuel de base (versé à 50% en espèces et à 50% en actions Holcim SA soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans), d'honoraires de comité payés en espèces et d'indemnités de frais payées en espèces.

Considérant que Beat Hess a décidé de ne pas se représenter à l'Assemblée Générale Ordinaire de mai 2023, le Conseil d'administration propose d'élire Jan Jenisch comme son nouveau Président. Sous réserve du vote de l'Assemblée Générale, Jan Jenisch succédera à la présidence du Conseil d'administration et continuera à exercer la fonction de Directeur général de Holcim pour une durée limitée. Le Conseil d'administration considère ce double mandat comme une transition pour garantir la transformation de Holcim qui est en cours et l'exécution rapide de la Stratégie 2025. Ce double mandat est limité dans le temps, et un successeur pour la fonction de Directeur général sera annoncé dans les douze prochains mois.

Pendant la durée de son double mandat, Jan Jenisch continuera à percevoir sa rémunération en tant que Directeur général et ne recevra aucune rémunération supplémentaire pour la présidence du Conseil d'administration. Afin de maintenir les strictes règles d'indépendance du Conseil d'administration (équilibre assuré par des « freins et contrepoids »), le rôle de Lead Independent Director a été créé et sera exercé par Hanne Sørensen, Vice-Présidente du Conseil d'administration. Il n'y aura pas de rémunération supplémentaire pour le rôle de Lead Independent Director.

Le modèle de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024 reste inchangé par rapport à la période de mandat précédente et est résumé dans le tableau suivant.

## Modèle de rémunération du Conseil d'administration

Honoraire de base (montant brut)	Rémunération en espèces en CHF	Rémunération en actions en CHF	Indemnités de frais en CHF
Présidence du Conseil d'administration <sup>1</sup>	0	0	0
Vice-présidence du Conseil d'administration <sup>2</sup>	200 000	200 000	10 000
Membre du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000
<b>Honoraires de comité (montant brut)</b>			
Présidence du Comité d'audit <sup>2</sup>	160 000		
Présidence d'autres comités <sup>2</sup>	125 000		
Membre de comité <sup>2</sup>	40 000		

Dans des circonstances exceptionnelles, une rémunération supplémentaire peut être allouée aux membres du Conseil d'administration pour des tâches excédant leur fonction habituelle d'administrateurs.

1 Le Directeur général ne recevra pas de rémunération pour sa fonction au Conseil d'administration pendant la durée du double mandat.

2 La personne assumant la vice-présidence du Conseil d'administration ne peut percevoir d'honoraires de participation aux comités.

## Montant total maximum proposé pour la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024

Le montant total maximum de rémunération de CHF 3 000 000 pour 9 membres du Conseil d'administration est inférieur de 40,0% au montant approuvé pour la période de rémunération précédente. Cette baisse est liée à la diminution du nombre de membres du Conseil d'administration de 11 (dont 10 étaient rémunérés) à 9 (dont 8 seront rémunérés) et au fait que le Directeur général ne recevra pas de rémunération pour sa fonction de Président du Conseil d'administration pendant la durée du double mandat.

Le tableau ci-après présente le montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024. Le montant proposé a été calculé sur la base du système de rémunération décrit ci-dessus et suppose un total de 9 membres du Conseil d'administration.

1 Le Directeur général ne recevra pas de rémunération pour sa fonction au Conseil d'administration pendant la durée du double mandat. En conséquence, il a été décidé de ne pas inclure de rémunération pour la fonction de présidence du Conseil d'administration dans le montant soumis au vote.

2 Ce montant comprend les cotisations patronales obligatoires au système suisse de sécurité sociale dans la mesure où elles ouvrent un droit à de futures prestations, ainsi qu'une réserve assurant une marge de manœuvre raisonnable couvrant une augmentation éventuelle du nombre de

membres des comités ou la rétribution de tâches supplémentaires excédant la fonction habituelle d'administrateur. Il n'inclut pas les cotisations patronales au système suisse de sécurité sociale qui ne génèrent pas un droit à des prestations supplémentaires.

## Rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2023 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2024

Honoraires de base (montant brut)	Total en CHF	Nombre de membres prévu	Total en CHF
Présidence du Conseil d'administration <sup>1</sup>	0	1	0
Vice-présidence du Conseil d'administration	410 000	1	410 000
Membre du Conseil d'administration	210 000	7	1 470 000

Honoraires de comité (montant brut)	Total en CHF	Nombre de membres prévu	Total en CHF
Présidence du Comité d'audit	160 000	1	160 000
Présidence d'autres comités	125 000	2	250 000
Membre de comité	40 000	9	360 000
Cotisations au système suisse de sécurité sociale et réserve <sup>2</sup>			350 000

<b>Montant total maximum de rémunération proposé<sup>1</sup></b>	9	<b>3 000 000</b>
--	---	------------------

<b>Montant total maximum de rémunération approuvé pour la période allant de l'AGO 2022 à l'AGO 2023</b>	11	<b>5 000 000</b>
---	----	------------------

## POINT 6.2 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote contraignant sur le montant total maximum de la rémunération de la Direction au titre de l'exercice 2024

**Proposition du Conseil d'administration :** il est demandé aux actionnaires d'approuver un montant total maximum de CHF 36 000 000 pour la rémunération de 10 membres de la Direction au titre de l'exercice 2024.

### Aperçu de la politique de rémunération applicable à la Direction à partir de l'exercice 2023

La politique de rémunération au sein de Holcim a pour but d'appuyer la stratégie de la Société en attirant, en motivant et en fidélisant des cadres de talent, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Elle est construite autour des principes décrits ci-dessous :

- Favoriser un impact durable et social
- Accélérer l'innovation
- Créer de la valeur pour les actionnaires
- Rémunérer pour la performance

Le système de rémunération applicable au Directeur général et à la Direction pour l'exercice 2023 comprend les salaires de base, les cotisations au système de sécurité sociale et aux régimes de prévoyance professionnelle, les gratifications et les avantages indirects, ainsi que la rémunération variable versée sous la forme d'un bonus annuel et d'un plan d'intéressement à long terme.

Les plans de rémunération variable pour l'exercice 2023 sont résumés dans le tableau suivant.

### Rémunération variable

Élément	Fonction	Structure	Montant	Leviers
<b>Bonus annuel</b>	Récompenser la performance annuelle	Montant annuel variable versé en espèces et en actions bloquées pendant trois ans	<b>Montant du bonus-cible :</b> Directeur général : 125% du salaire Direction : 75% du salaire  <b>Montant maximum :</b> 200% du bonus-cible	Performance annuelle au niveau du Groupe et au niveau régional, y compris : – Croissance relative du chiffre d'affaires du Groupe (15%) – Croissance relative du résultat d'exploitation récurrent du Groupe (15%) – Résultat d'exploitation récurrent du Groupe ou de la région (20%) – Flux de trésorerie après contrats de location du Groupe ou de la région (35%) – Santé, Sécurité & Environnement (15%)
<b>Plan d'intéressement à long terme (LTI)</b>	– Récompenser la performance à long terme – Aligner avec les intérêts des actionnaires – Fidéliser	Actions de performance : période d'acquisition des droits de trois ans  Options de performance : période d'acquisition des droits de cinq ans	<b>Montant d'attribution LTI :</b> Directeur général : 177,4% du salaire Direction : 96,3% du salaire  <b>Acquisition maximum :</b> 200% pour les actions de performance, 100% pour les options de performance	Performance financière et de développement durable sur trois exercices : – BPA : 33 1/3% – ROIC : 33 1/3% – Développement durable : 33 1/3%  Performance relative sur cinq exercices : TSR relatif

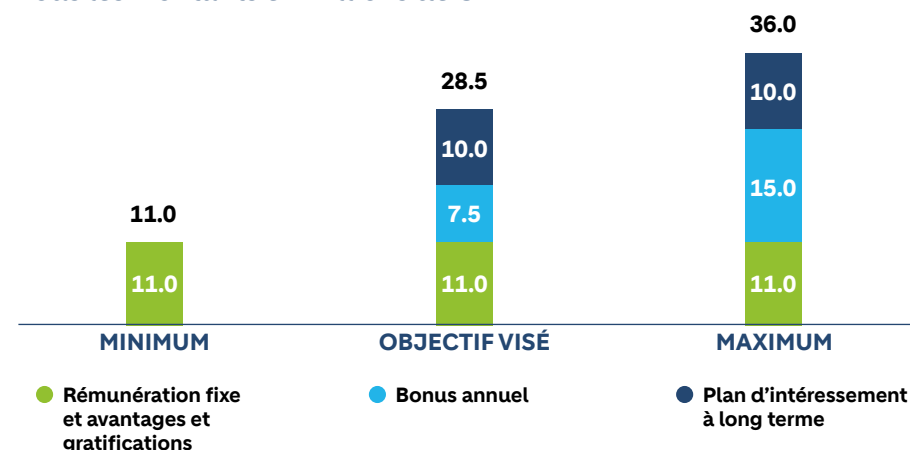
À l'avenir, le Conseil d'administration continuera d'évaluer et d'examiner la politique et les programmes de rémunération afin de veiller à ce qu'ils remplissent leur but et restent conformes à la stratégie d'entreprise et au contexte de la Société.

### Montant total maximum proposé pour la rémunération de la Direction au titre de l'exercice 2024

Le montant total maximum de la rémunération de CHF 36 000 000 pour 10 membres de la Direction au titre de l'exercice 2024 a diminué de 15,3% par rapport au montant total maximum de la rémunération approuvé lors de la dernière Assemblée Générale Ordinaire pour l'exercice 2023. Cela est dû au fait que le montant du plan d'intéressement à long terme a été calculé sur la base de la juste valeur à l'attribution des actions et des options de performance plutôt que sur un mélange de juste valeur pour les options et de valeur nominale pour les actions. L'approche de la juste valeur est conforme à la méthodologie appliquée dans le Rapport de rémunération et donne aux actionnaires la possibilité de comparer directement la rémunération octroyée au cours d'un exercice donné avec le montant de la rémunération approuvé par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le tableau ci-dessous présente trois scénarios possibles pour la rémunération totale des membres de la Direction.

### Tous les montants en millions de CHF



**Dans le scénario « Minimum »**, seuls la rémunération fixe ainsi que les avantages et gratifications sont versés, car les seuils de performance minimaux en vertu des plans de rémunération variable ne sont pas atteints, ce qui a pour effet qu'aucun versement n'est effectué au titre du bonus annuel ou du plan d'intéressement à long terme.

**Dans le scénario « Objectif visé » (bonus-cible atteint)**, les résultats atteints en vertu des plans de rémunération variable correspondent au niveau de performance attendu sur l'ensemble des objectifs.

**Dans le scénario « Maximum »**, tous les objectifs de performance en vertu du bonus annuel sont dépassés. Le plan d'intéressement à long terme est considéré à sa juste valeur au moment de l'attribution. Si tous les objectifs de performance sont dépassés, le plan d'intéressement à long terme sera réalisé au niveau maximum, ce qui correspond à 200% pour les actions de performance et à 100% pour les options de performance.

Les hypothèses utilisées dans le calcul du montant total maximum de la rémunération sont les suivantes :

- La Direction est composée de 10 membres, dont le Directeur général. Selon les statuts de la Société, la Société est autorisée à effectuer des paiements à tout membre qui intègre la Direction au cours d'une période pour laquelle l'As-

semblée Générale Ordinaire a déjà approuvé le montant total maximum de rémunération, dans l'hypothèse où le montant total maximum de rémunération approuvé n'est pas suffisant, sous réserve que tout montant payé au-delà du montant approuvé ne dépasse pas 40% du montant total maximum de rémunération approuvé.

- Les montants présentés dans la partie relative à la rémunération fixe incluent les salaires annuels de base estimés, ainsi que la valeur des avantages et gratifications accordés conformément à la politique de Holcim.
- Les cotisations patronales obligatoires au système de sécurité sociale, dans la mesure où elles ouvrent un droit à de futures prestations, sont incluses ; les cotisations patronales au système de sécurité sociale qui ne génèrent pas un droit à des prestations supplémentaires sont exclues. Les cotisations patronales aux régimes de prévoyance professionnelle sont incluses.
- Le montant du bonus annuel a été calculé avec pour hypothèse un versement maximum de 200%.
- Le montant du plan d'intéressement à long terme a été calculé sur la base de la juste valeur des actions et des options de performance à leur attribution. Le niveau maximal d'acquisition des droits correspond à 200% pour les actions de performance et à 100% pour les options de performance.
- L'impact des variations du cours de l'action durant la période d'acquisition respective pour le plan d'intéressement à long terme n'est pas pris en considération.
- L'impact des fluctuations futures des taux de change n'est pas pris en considération pour les membres de la Direction qui sont payés dans d'autres monnaies que le franc suisse (actuellement en dollars américains).
- Tous les montants s'entendent bruts.

La répartition de la rémunération totale en rémunération fixe, bonus annuel et plan d'intéressement à long terme est donnée à titre indicatif et n'est pas contraignante. Toutefois, la rémunération totale qui sera octroyée n'excédera pas le montant total maximum proposé.

Pour de plus amples informations, veuillez-vous reporter au Rapport de rémunération, pages 132 à 157 du Rapport annuel intégré 2022.



**HOLCIM SA**

Grafenauweg 10  
6300 Zoug  
Suisse

[communications@holcim.com](mailto:communications@holcim.com)  
[www.holcim.com](http://www.holcim.com)

