

# VOTES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

POINTS 1.2, 5.1 ET 5.2 DE L'ORDRE DU JOUR

Informations aux actionnaires relatives  
aux votes sur les rémunérations  
à l'Assemblée générale ordinaire 2018





# CHÈRES ET CHERS ACTIONNAIRES

Nous souhaitons saluer l'appui apporté par les actionnaires aux propositions relatives aux rémunérations lors de l'Assemblée générale ordinaire 2017.

Au cours de l'année 2017, le Nomination, Compensation and Governance Committee (Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance), conjointement avec le Conseil d'administration, a revu le système de rémunération applicable au Conseil d'administration et à la direction pour s'assurer qu'il répond à la stratégie commerciale et aux intérêts des actionnaires, tout en prenant en considération l'évolution du contexte dans lequel la Société opère.

A l'instar des années précédentes, conformément à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse et à nos statuts, 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 2017**

Le **point 1.2** de l'ordre du jour concerne le vote consultatif sur le rapport de rémunération 2017, inclus aux pages 84–107 du rapport de gestion 2017 (disponible à l'adresse [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)).

## **Votes contraignants sur l'approbation des montants totaux maximaux de la rémunération future du Conseil d'administration et de la direction**

Le **point 5.1** de l'ordre du jour requiert votre approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019.

Le **point 5.2** de l'ordre du jour requiert votre approbation du montant total maximum de la rémunération de la direction pour l'exercice 2019.

Le rapport de rémunération 2017 fournit les informations et le contexte relatifs au système et aux programmes de rémunération du Conseil d'administration et de la direction. Cette brochure contient un résumé des facteurs clés et des changements par rapport à l'année précédente. Nous serons disponibles lors de l'Assemblée générale ordinaire pour répondre à toute question que vous pourriez avoir concernant les rémunérations au sein de LafargeHolcim.

Au nom du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd, veuillez agréer, Madame, Monsieur, chères et chers actionnaires, l'expression de nos cordiales salutations.

# VOTES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

## POINT 1.2 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote consultatif sur le rapport de rémunération 2017

**Proposition du Conseil d'administration :** approbation du rapport de rémunération par un vote consultatif.

**Explications :** Le rapport de rémunération décrit le système et les programmes de rémunération ainsi que le cadre de gouvernance lié aux rémunérations du Conseil d'administration et de la direction. Le rapport informe également les actionnaires sur les rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration et de la direction pour l'année 2017. Le rapport de rémunération est inclus aux pages 84-107 du rapport de gestion 2017 (disponible à l'adresse [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)).

## POINT 5.1 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote contraignant sur l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'assemblée générale ordinaire 2018 à l'assemblée générale ordinaire 2019

**Proposition du Conseil d'administration :** approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'assemblée générale ordinaire 2018 à l'assemblée générale ordinaire 2019, de CHF 4 800 000.

#### Aperçu du système de rémunération applicable au Conseil d'administration des administrateurs applicable pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019

Tous les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération annuelle, versée à concurrence de 50 % en espèces et de 50 % en actions LafargeHolcim Ltd, sous réserve d'une période de restriction de vente et de nantissement de cinq ans. Ils ont également droit à une indemnité pour leurs frais et le Président du Conseil d'administration reçoit en outre une indemnité de secrétariat. Les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération supplémentaire pour leurs tâches au sein des différents comités du Conseil d'administration.

Après un examen attentif des pratiques du marché dans des sociétés suisses comparables, un certain nombre de modifications seront apportées au système de rémunération du Conseil d'administration pour la période à compter de l'Assemblée générale ordinaire 2018:

- La rémunération du Président sera augmentée à un montant de CHF 825 000 en espèces et CHF 825 000 en actions. Le Président n'a pas droit à une rémunération supplémentaire en raison de son appartenance à des comités du Conseil d'administration;
- Le Vice-président n'a pas droit à une rémunération supplémentaire en raison de son appartenance à des comités du Conseil d'administration;
- Afin de refléter l'engagement important en termes de temps exigé du Président du Finance and Audit Committee, la rémunération liée à la présidence de ce comité sera augmentée à un montant de CHF 160 000. La rémunération des membres du comité demeure inchangée;
- Le Strategy Committee sera supprimé. Les discussions relatives à la stratégie auront lieu lors des réunions du Conseil d'administration.

La structure de la rémunération du Conseil d'administration pour la prochaine durée de fonctions est résumée dans le tableau ci-après :

Fonction	Rémunération en espèces CHF	Rémunération versée sous forme d'actions <sup>1</sup> CHF	Indemnité pour les frais CHF	Indemnité de secrétariat CHF	TOTAL CHF
<b>Rémunération de base</b>					
Président du Conseil d'administration <sup>2</sup>	825 000	825 000	10 000	60 000	1 720 000
Vice-président du Conseil d'administration <sup>2</sup>	200 000	200 000	10 000		410 000
Membre du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000		210 000
<b>Rémunération des membres et des présidents de comités du Conseil d'administration</b>					
Finance and Audit Committee Présidence	160 000				160 000
Finance and Audit Committee Membre	40 000				40 000
Nomination, Compensation and Governance Committee Présidence	125 000				125 000
Nomination, Compensation and Governance Committee Membre	40 000				40 000
Health, Safety and Sustainability Committee Présidence	125 000				125 000
Health, Safety and Sustainability Committee Membre	40 000				40 000

<sup>1</sup> Les actions sont soumises à une période de restriction de vente et de nantissement de cinq ans

<sup>2</sup> Le Président et le Vice-président du Conseil d'administration ne reçoivent aucune rémunération supplémentaire en raison du fait qu'ils appartiennent à, ou président, un comité du Conseil d'administration

Dans des circonstances exceptionnelles, une rémunération supplémentaire peut être allouée aux membres du Conseil d'administration pour des tâches supplémentaires excédant leur fonction de membre du Conseil d'administration ou destinée à compenser un engagement de temps largement supérieur à ce qui pourrait être normalement attendu.

Les membres du Conseil d'administration ne sont pas en droit de recevoir une rémunération liée à la performance ni des options sur actions. Ils ne prennent pas non plus part aux plans d'intéressement en faveur des employés de LafargeHolcim.

**Montant total maximum proposé pour la rémunération des membres du Conseil d'administration de CHF 4 800 000 pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019**

Le montant total maximum de la rémunération, de CHF 4 800 000, constitue une **réduction de 11%** par rapport au montant approuvé lors de la dernière Assemblée générale ordinaire pour la période de rémunération précédente.

Le tableau ci-après présente le montant total maximum de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019. Le montant proposé a été calculé sur la base de la structure du système de rémunération décrit ci-dessus et suppose un total de 10 membres du Conseil d'administration (y compris le Président et le Vice-président). Le montant proposé comprend également une marge de manœuvre raisonnable ayant trait à une augmentation éventuelle du nombre de membres au sein des comités du Conseil d'administration ou à une rémunération supplémentaire liée à des activités extraordinaires imprévues d'un membre du Conseil d'administration ou d'un comité.

Fonction	TOTAL CHF	Nombre escompté	COUT TOTAUX CHF
<b>Rémunération de base</b>			
Président du Conseil d'administration <sup>1</sup>	1 720 000	1	1 720 000
Vice-président du Conseil d'administration <sup>2</sup>	410 000	1	410 000
Membre du Conseil d'administration	210 000	8	1 680 000
<b>Rémunération des membres et présidents de comités du Conseil d'administration</b>			
Finance and Audit Committee Présidence	160 000	1	160 000
Finance and Audit Committee Membre	40 000	3	120 000
Nomination, Compensation and Governance Committee Présidence <sup>2</sup>	125 000	-	-
Nomination, Compensation and Governance Committee Membre	40 000	4	160 000
Health, Safety and Sustainability Committee Présidence	125 000	1	125 000
Health, Safety and Sustainability Committee Member	40 000	3	120 000
Réserve dans l'hypothèse d'une modification dans la composition des comités du Conseil d'administration ou pour une rémunération supplémentaire en cas de travail extraordinaire			305 000
<b>MONTANT TOTAL MAXIMUM PROPOSÉ POUR LA RÉMUNÉRATION<sup>3</sup></b>			<b>4 800 000</b>

Montant total maximum autorisé pour la période allant de l'Assemblée générale  
ordinaire 2017 à l'Assemblée générale ordinaire 2018

**5 400 000**

<sup>1</sup> Le Président et le Vice-président du Conseil d'administration ne reçoivent aucune rémunération supplémentaire en raison du fait qu'ils appartiennent à, ou président, un comité du Conseil d'administration

<sup>2</sup> Sous réserve de son élection lors de l'Assemblée générale ordinaire 2018, il est prévu que le Vice-président du Conseil d'administration assume la présidence du Nomination, Compensation and Governance Committee et, partant, ne reçoive aucune rémunération supplémentaire au titre de la présidence de ce comité

<sup>3</sup> A l'exclusion des cotisations obligatoires aux assurances sociales suisses qui sont dues sur la rémunération de certains membres du Conseil d'administration

Outre le montant total maximum de la rémunération tel qu'indiqué ci-dessus, LafargeHolcim Ltd est tenue d'opérer des versements pour les cotisations obligatoires aux assurances sociales suisses pour certains membres du Conseil d'administration. Le montant versé aux assurances sociales suisses pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 s'éleva à CHF 141 897. Le montant à verser pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2018 à l'Assemblée générale ordinaire 2019 dépend du régime de sécurité sociale dont relève chaque membre du Conseil d'administration.

## POINT 5.2 DE L'ORDRE DU JOUR

### Vote contraignant sur l'approbation du montant total maximum de la rémunération de la direction pour l'exercice 2019

**Proposition du Conseil d'administration :** approbation du montant total maximum de la rémunération de la direction pour l'exercice 2019, de CHF 39 500 000.

#### Aperçu du système de rémunération applicable à la direction pour l'exercice 2019

Le système de la rémunération applicable à la direction a pour but de renforcer la stratégie de LafargeHolcim en aidant la Société à attirer, à motiver et à fidéliser les personnes de talent, tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires. La rémunération des membres de la direction comprend une rémunération fixe, une participation aux plans de prévoyance de LafargeHolcim réservés aux employés ainsi qu'une rémunération variable sous la forme d'une prime annuelle et d'un plan d'intéressement à long terme.

Bien que le système général de rémunération de la direction reste inchangé, le Conseil d'administration a décidé d'apporter plusieurs modifications aux plans d'intéressement. Ces modifications renforcent la Stratégie 2022 – Building for Growth et stimulent la performance. Ces modifications seront introduites progressivement au cours des exercices 2018 et 2019 et sont résumées comme suit :

- Pour que les membres de la direction soient davantage orientés vers la réalisation d'objectifs prédéterminés, la proportion de la prime annuelle qui se rapporte aux objectifs de performance financière augmentera en 2018 pour représenter 85 % de la prime totale possible. Un indicateur annuel de performance relative, comparant la performance financière annuelle de LafargeHolcim à celles d'un échantillon de sociétés du secteur, sera mis en place. Cet indicateur de performance relative, qui sera assorti d'une pondération de 30 % de la prime totale possible, comblera deux éléments de comparaison: la croissance relative du chiffre d'affaires du Groupe et la croissance relative de l'EBITDA sous-jacent du Groupe. Les 55 % restants continueront d'être liés à des objectifs financiers absolus fixés soit au niveau du Groupe (pour les fonctions transversales à l'entreprise), soit au niveau régional (pour les fonctions de portée régionale). Le solde de 15 % de la prime annuelle sera lié à un score «santé et sécurité» (Health and Safety). Ce score rendra compte d'améliorations du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail. La structure de la prime annuelle sera revue au cours de l'année 2018 de telle façon à l'aligner davantage sur la Stratégie 2022.

- Le montant maximum du versement de la prime annuelle sera porté de 150% à 200% de la valeur cible en 2019.
- Pour soutenir la Stratégie 2022, l'attribution qui sera accordée aux membres de la direction dans le cadre du plan d'intéressement à long terme consistera non seulement en actions de performance mais également en options sur actions (stock-options). Il a été décidé d'assujettir les actions de performance à une période d'acquisition de trois ans, en fonction du bénéfice par action du Groupe avant dépréciations d'actifs et cessions (EPS) et du retour sur capital investi du Groupe (ROIC), et d'introduire des options sur actions afin de mettre davantage l'accent sur la création de valeur pour les actionnaires. Les options sur actions seront assujetties à une période d'acquisition de cinq ans, la condition de performance sera le rendement relatif total pour l'actionnaire (TSR) moyen sur une période de trois à cinq ans, et les options auront une durée de validité de dix ans. Cette modification a déjà été introduite pour l'exercice 2018.

La rémunération fixe (salaires de base et avantages et gratifications) des membres de la direction est considérée comme compétitive; par conséquent, aucun changement substantiel n'est attendu pour 2019.

La politique de rémunération applicable au CEO et aux membres de la direction pour l'exercice 2019 est résumée dans le tableau ci-après.

## Rémunération fixe

Élément	Objectif	Structure	Montant	Leviers
<i>Salaire de base</i>	- Attirer et fidéliser	- Somme fixe versée mensuellement en espèces	- Défini à un niveau compétitif et comparable aux sociétés suisses de taille similaire	- Fonction - Responsabilités - Expérience - Valeur de marché
<i>Cotisations retraite</i>	- Attirer et fidéliser	- Cotisations à des régimes de prévoyance et d'assurance	- Les membres de la direction ont droit à des prestations de prévoyance retraite conformément aux règlements en vigueur dans l'Etat dans lequel ils travaillent	- Pratique du marché - Fonction
<i>Avantages et gratifications</i>	- Attirer et fidéliser; - prémunir contre les risques	- Avantages indirects - Véhicule ou indemnité de transport - Indemnité d'expatriation	- Montants conformes aux directives en vigueur pour tous les collaborateurs de LafargeHolcim	- Pratique du marché - Fonction

## Rémunération variable

Element	Objectif	Structure	Montant	Leviers
<b>Prime annuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rétribuer les performances à court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant variable payé pour moitié en espèces et pour moitié en actions différées pendant trois ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant cible de la prime annuelle de 125% du salaire de base pour le CEO et de 75% du salaire de base pour les autres membres de la direction. Montant maximum correspondant à 2x le montant cible de la prime annuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats financiers et non financiers de l'année</li> </ul>
<b>Plans d'intéressement à long-terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rétribuer les performances à long terme</li> <li>- Mettre à parité avec les actionnaires</li> <li>- Fidéliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de performance: les actions sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans</li> <li>- Options sur actions : les options sont soumises à une période d'acquisition de 3 à 5 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juste valeur LTI (fair value) à la date de l'attribution fixée de sorte à assurer une rémunération maximale compétitive par rapport aux sociétés du SMI de taille similaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance financière de l'entreprise sur une période de 3 ans</li> <li>- Rendement relatif total pour l'actionnaire de 3 à 5 ans</li> </ul>

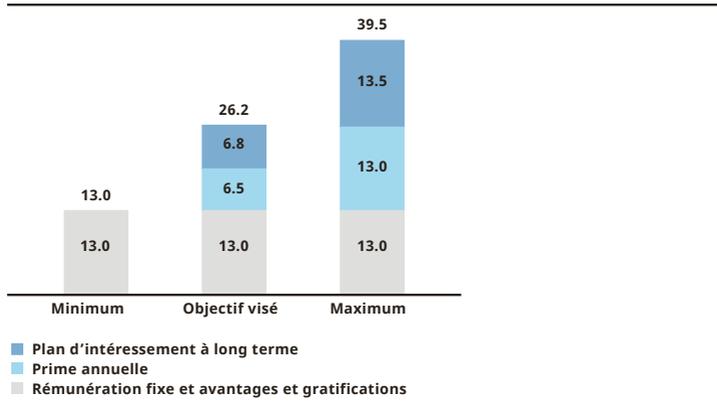
A l'avenir, le Conseil d'administration continuera d'évaluer et de revoir le système et les programmes de rémunération dans le but d'assurer que ceux-ci remplissent toujours leur but conformément à la stratégie commerciale et au contexte de la Société.

### Montant total maximum proposé pour la rémunération de la direction de CHF 39 500 000 pour l'exercice 2019

Le montant total maximum de la rémunération, de CHF 39 500 000, constitue une **réduction de 2.5%** par rapport au montant approuvé lors de la dernière Assemblée générale ordinaire pour l'exercice 2018.

Le tableau ci-après présente les trois scénarios possibles de la rémunération totale des membres de la direction :

Tous les montants en millions CHF



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

**Dans le scénario « Objectif visé »**, les résultats atteints en vertu des plans d'intéressement correspondent au niveau de performance attendu sur l'ensemble des objectifs.

**Dans le scénario « Maximum »**, tous les objectifs de performance en vertu des plans d'intéressement sont dépassés. Par suite, la prime annuelle est versée à son plus haut niveau et la rémunération au titre du plan d'intéressement à long terme octroyée en 2019 est acquise en totalité. Ce scénario implique que tous les membres de la direction aient largement dépassé tous les objectifs de performance en vertu des plans d'intéressement annuel et à long terme. Par conséquent, la rémunération effective octroyée en 2019 sera probablement inférieure au montant indiqué dans ce scénario.

Un certain nombre d'hypothèses ont été utilisées dans le calcul du montant total maximum de la rémunération:

- La direction est composée de neuf membres, dont le CEO. Selon les statuts de la Société, la Société est autorisée à effectuer des paiements à tout membre qui rejoint la direction au cours d'une période pour laquelle l'Assemblée générale ordinaire a déjà approuvé le montant total maximum de la rémunération, dans l'hypothèse où le montant total approuvé n'est pas suffisant, sous réserve que tout montant payé au-delà du montant total approuvé ne dépasse pas 40% du montant total maximum de la rémunération approuvée.
- L'impact des variations du cours de l'action et des équivalents de dividende pour la rémunération sous forme actions ne sera pas pris en compte.
- L'impact des fluctuations futures en matière de taux de change ne sera pas pris en compte pour les membres de la direction qui sont payés en devises étrangères (actuellement en EUR et en CAD).
- Aux fins de déterminer le montant total, le montant relatif au plan d'intéressement à long terme a été calculé sur la base de la valeur nominale des actions de performance (c'est-à-dire en supposant une acquisition maximale) et de la juste valeur des options sur actions à la date de leur attribution.
- Les montants présentés dans la partie relative à la rémunération fixe ainsi qu'aux avantages et gratifications incluent les avantages liés à une affectation internationale, conformément à la politique de LafargeHolcim, dont des indemnités de logement, de scolarité et de déplacement.
- Les montants présentés ci-dessus sont bruts, mais excluent toute cotisation aux assurances sociales obligatoires versée par l'employeur.

La répartition de la rémunération totale en rémunération fixe, prime annuelle et plan d'intéressement à long terme revêt un caractère indicatif et est sujette à modification. Cela dit, la rémunération totale qui sera octroyée n'excèdera pas le montant total maximum proposé.

Veillez consulter le rapport de rémunération 2017 aux pages 84-107 du rapport annuel 2017 pour de plus amples informations.

