

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 2019



LafargeHolcim

CHÈRES ET CHERS ACTIONNAIRES,

LAFARGEHOLCIM
Assemblée Générale 2019

L'année 2018 marque un exercice réussi pour LafargeHolcim. La dynamique s'accélérait au second semestre, les objectifs de chiffre d'affaires ont été dépassés tandis que la rentabilité enregistrait une augmentation plus que proportionnelle. Le BPA affiche un taux de croissance à deux chiffres et le déploiement de la Stratégie 2022 – Building for Growth a bien progressé.

En 2018, le Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (CNRG) a dialogué avec plusieurs grands actionnaires et mené une revue stratégique des programmes de rémunération applicables au Comité exécutif afin d'assurer qu'ils restent conformes à la stratégie du Groupe et aux intérêts des actionnaires. À l'issue de cette revue, le CNRG a conclu que, si aucun changement fondamental n'était nécessaire dans la conception des régimes de rémunération, certains aspects de leur gouvernance devraient être renforcés à partir de 2019, et il a préconisé

- la mise en place de clauses de récupération (clawback) et de malus dans le plan d'intéressement à long terme (LTI) ;
- la révision des dispositions relatives à la cessation de contrat dans le LTI ;
- le renforcement des règles existantes concernant la détention d'actions.

En outre, le CNRG a confirmé la conception générale des plans de rémunération variable telle que communiquée l'an dernier.

- Le bonus annuel est fondé sur la performance financière (pondération égale à 85 %), y compris la performance relative de LafargeHolcim par rapport à celles de société d'un groupe de référence, et sur la réalisation d'objectifs en matière de santé et de sécurité au travail (pondération de 15 %). Pour l'exercice 2019, le multiple du versement maximum possible est augmenté de 166,7 % à 200 % du bonus-cible, tandis que le bonus-cible du Directeur général est réduit de 150 % à 125 % du salaire annuel de base. Le bonus annuel continuera d'être versé pour moitié en espèces et pour moitié en actions différées pendant trois ans.
- La prime d'intéressement à long terme combine l'attribution d'actions de performance, qui sont soumises à une période d'acquisition des droits de trois ans en fonction du bénéfice par action (BPA) et de la rentabilité des capitaux investis (ROIC), et d'options de performance, qui sont soumises à une période d'acquisition des droits de cinq ans en fonction du rendement total pour l'actionnaire (Total Shareholder Return, TSR). Pour l'attribution 2019, le TSR sera mesuré par rapport au groupe de référence (« TSR relatif »).

Comme pour les années précédentes et conformément à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse (ORAb) et aux statuts de LafargeHolcim, nous prions les actionnaires de voter sur trois propositions relatives aux rémunérations lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire.

Vote consultatif sur le rapport sur la rémunération 2018

Point 1.2 de l'ordre du jour : vote consultatif sur le Rapport sur la rémunération de 2018 inclus au Rapport annuel 2018 en pages 114 à 139 (disponible sur www.lafargeholcim.com).

Votes contraignants sur l'approbation des montants totaux maximaux de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif

Point 6.1 de l'ordre du jour : approbation requise des actionnaires pour le montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration sur la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020.

Point 6.2 de l'ordre du jour : approbation requise des actionnaires pour le montant total maximum de la rémunération du Comité exécutif sur l'exercice 2020.

Des informations supplémentaires sur notre politique de rémunération sont fournies dans le Rapport sur la rémunération 2018. Les changements applicables pour 2019 sont résumés dans la présente brochure. 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, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, chères et chers actionnaires, nos cordiales salutations.



Beat Hess
Président du Conseil d'administration



Oscar Fanjul
Président du CNRG

VOTES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

POINT 1.2 DE L'ORDRE DU JOUR

Vote consultatif sur le Rapport sur la rémunération 2018

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

Remarques : le Rapport sur la rémunération décrit la politique et les programmes de rémunération ainsi que le cadre de gouvernance entourant la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif. Le rapport informe également les actionnaires sur la rémunération allouée à ces deux organes pour l'exercice 2018. Le Rapport sur la rémunération 2018 figure en pages 114 à 139 du Rapport annuel 2018 (et est également disponible sur www.lafargeholcim.com).

POINT 6.1 DE L'ORDRE DU JOUR

Vote contraignant relatif à l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant de l'assemblée générale ordinaire 2019 à l'assemblée générale ordinaire 2020

Proposition du Conseil d'administration : il est demandé aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de 5 100 000 CHF pour la rémunération de 11 membres du Conseil d'administration durant la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020.

Aperçu du système de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020

Afin de renforcer l'indépendance des membres du Conseil d'administration dans l'exercice de leur mission de supervision, il leur est uniquement accordé une rémunération fixe. Ils n'ont pas droit à la rémunération liée à la performance ni à l'affiliation aux régimes professionnels de protection sociale. La rémunération des membres du Conseil d'administration se compose d'un honoraire annuel de base (versée pour 50 % en espèces et pour 50 % en actions LafargeHolcim Ltd soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans), d'honoraires de comité et d'indemnités de frais. Le président du Conseil d'administration perçoit en outre une indemnité de secrétariat.

Le modèle de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020 reste inchangé par rapport à la période de mandat précédente et est résumé dans le tableau ci-dessous.

Modèle de rémunération du Conseil d'administration

<i>Honoraire de base (montant brut)</i>	Rémunération en espèces (en CHF)	Rémunération en actions (en CHF)	Indemnité de frais (en CHF)	Indemnité de secrétariat (en CHF)
Président du Conseil d'administration ¹	825 000	825 000	10 000	60 000
Vice-président du Conseil d'administration ¹	200 000	200 000	10 000	
Membre du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	
<i>Honoraires de comité (montant brut)</i>				
Président du Comité d'audit ¹	160 000			
Autres présidents de comité ¹	125 000			
Membre de comité ¹	40 000			

¹ Le président et le vice-président du Conseil d'administration ne peuvent percevoir d'honoraires de participation aux comités.

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

Montant total maximum proposé pour la rémunération du Conseil d'administration sur la période allant de l'Assemblée générale ordinaire 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020

Le montant total maximum de rémunération de 5 100 000 de CHF représente une **hausse de 6,3%** par rapport au montant approuvé à l'Assemblée générale ordinaire pour la précédente période de rémunération, due uniquement à l'augmentation du nombre d'administrateurs (un membre supplémentaire).

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 2019 à l'Assemblée générale ordinaire 2020. Le montant proposé a été calculé sur la base de la structure du système de rémunération décrite ci-dessus et suppose un total de 11 membres du Conseil d'administration (y compris ses président et vice-président).

Rémunération du Conseil d'administration pour la période entre les AGO 2019 et 2020

<i>Honoraires de base (montant brut)</i>	Total (en CHF)	Nombre de membres prévu	Total (en CHF)
Président	1 720 000	1	1 720 000
Vice-président	410 000	1	410 000
Membre	210 000	9	1 890 000
<i>Honoraires de comité (montant brut)</i>			
Président du Comité d'audit	160 000	1	160 000
Autres présidents de comité	125 000	2	250 000
Membre de comité	40 000	9	360 000
Cotisations aux régimes de protection sociale et réserve¹			310 000
MONTANT TOTAL MAXIMUM DE RÉMUNÉRATION PROPOSÉ		11	5 100 000
Montant total maximum de rémunération approuvé pour la période allant de l'AGO 2018 à l'AGO 2019		10	4 800 000

¹Ce montant comprend les cotisations patronales obligatoires au régime public suisse de protection sociale qui ouvrent droit aux prestations de retraite maximales, ainsi qu'une réserve assurant une marge de manœuvre raisonnable couvrant une augmentation éventuelle du nombre de membres des comités et la rétribution de tâches supplémentaires excédant la fonction habituelle d'administrateur. Il n'inclut pas les cotisations patronales qui n'ouvrent pas droit à des prestations futures.

POINT 6.2 DE L'ORDRE DU JOUR

Vote contraignant relatif à l'approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020

Proposition du Conseil d'administration : il est demandé aux actionnaires d'approuver un montant total maximum de 40 000 000 CHF pour la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020.

Aperçu de la politique de rémunération applicable au Comité exécutif pour l'exercice 2019

La politique de rémunération au sein de LafargeHolcim 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 ci-dessous.

Principe	Description
Rétribuer les résultats	Récompense la performance à court et à long terme par une combinaison équilibrée de critères de performance absolus et relatifs et de mesures de performances financières et non financières.
Alignement avec les actionnaires	Une partie de la rémunération est versée en actions de la Société, afin d'encourager la convergence avec les intérêts des actionnaires. Il est par ailleurs requis des dirigeants qu'ils se constituent progressivement un portefeuille minimum d'actions LafargeHolcim.
Compétitivité par rapport au marché	La rémunération est compétitive par rapport à celle d'autres entreprises avec lesquelles LafargeHolcim est en concurrence pour les talents.
Équité interne	Les décisions relatives à la rémunération se prennent notamment dans un souci d'équité interne et de cohérence.
Transparence	Les principes de rémunération sont simples et transparents.

La rémunération des membres du Comité exécutif comprend une part fixe, une part variable versée sous la forme d'un bonus annuel et d'une prime d'intéressement à long terme, et l'affiliation aux régimes professionnels de protection sociale de LafargeHolcim.

À l'issue de la revue stratégique des programmes de rémunération mené en 2018, le CNRG a conclu que le système de rémunération applicable au Comité exécutif répondait à ses objectifs et ne nécessitait aucun changement majeur. Le CNRG a toutefois décidé d'apporter quelques ajustements au plan de rémunération variable dans le but d'appuyer la Stratégie 2022 – Building for Growth et de renforcer certains aspects de gouvernance entourant la rémunération. Ces changements sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Élément	Formule pour l'exercice 2018	Formule pour l'exercice 2019
Bonus annuel	Montant du bonus-cible pour le Directeur général : 150 % du salaire	Montant du bonus-cible pour le Directeur général : 125 % du salaire
	Versement maximum possible : 166,7 % du bonus-cible	Versement maximum possible : 200 % du bonus-cible
	Absence de clauses de malus et de récupération	Mise en place de clauses de malus et de récupération (clawback)
	Règles en cas de départ : versement du bonus-cible au prorata pour les « bons » partants	Règles en cas de départ : versement au prorata du bonus effectif (en fonction du niveau effectif de performance et plafonné au niveau du bonus-cible) pour les « bons » partants
Prime d'intéressement à long terme	Actions de performance : BPA et ROIC Options de performance : TSR absolu	Actions de performance : BPA et ROIC Options de performance : TSR relatif
Niveau requis de détention d'actions LafargeHolcim	Directeur général : 300 % du salaire Comité exécutif : 150 % du salaire	Directeur général : 500 % du salaire Comité exécutif : 200 % du salaire

La politique de rémunération applicable au Directeur général et au Comité exécutif pour l'exercice 2019 est résumée dans le tableau ci-dessous.

Rémunération fixe

Élément	Fonction	Structure	Montant	Leviers
Salaire de base	Attirer et fidéliser	Montant mensuel en espèces	Fixé à un niveau compétitif par rapport à celui de sociétés suisses cotées de taille similaire	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction - responsabilités - expérience - valeur sur le marché
Cotisations retraite	Prémunir contre les risques	Cotisations à des régimes de prévoyance et d'assurance	Conformément aux politiques d'entreprise applicables à tous les employés du pays où s'exécute le contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique du marché - fonction
Avantages et gratifications	Attirer et fidéliser	Avantages indirects tels que véhicule, indemnité d'expatriation et autres indemnités	Conformément aux politiques d'entreprise applicables à tous les employés du pays où s'exécute le contrat de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique du marché - fonction

Rémunération variable

Élément	Fonction	Structure	Montant	Leviers
Bonus annuel	Récompenser la performance annuelle	Montant annuel variable versé partiellement en espèces et partiellement en actions différées pendant trois ans	<p>Montant du bonus-cible: Directeur général : 125 % du salaire Comité exécutif : 75 % du salaire</p> <p>Montant maximum : 200 % du bonus-cible</p>	Performance annuelle au niveau du Groupe et au niveau régional, y compris la performance financière absolue et relative et les résultats au regard des objectifs en matière de santé et de sécurité au travail
Prime d'intéressement à long terme (LTI)	<ul style="list-style-type: none"> - Récompenser la performance à long terme - aligner avec les actionnaires - fidéliser 	<p>Actions de performance : période d'acquisition des droits de trois ans</p> <hr/> <p>Options de performance : période d'acquisition des droits de trois à cinq ans</p>	<p>Montant de l'attribution: fixé à un niveau compétitif par rapport à celui de sociétés suisses cotées de taille similaire</p> <p>Acquisition maximum: 200 % pour les actions de performance 100 % pour les options de performance</p>	<p>Performance financière sur trois exercices (2019 : BPA et ROIC)</p> <hr/> <p>Performance relative sur cinq exercices (2019 : TSR relatif)</p>

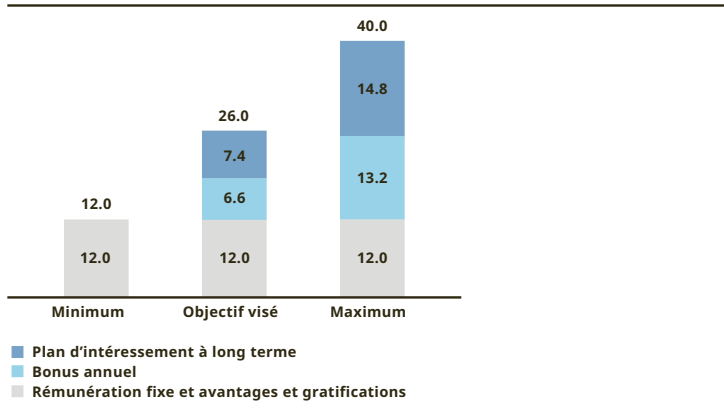
À l'avenir, le Conseil d'administration continuera d'évaluer et d'examiner la politique et les programmes de rémunération afin de veiller à ce qu'ils remplissent toujours leur but et restent conformes à la stratégie d'entreprise et au contexte de la Société.

Montant total maximum proposé pour la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020

Le montant total maximum de la rémunération de 40 000 000 CHF pour 9 membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2020 constitue un **accroissement de 1,3 %** par rapport au montant approuvé lors de la dernière Assemblée générale ordinaire pour l'exercice 2019.

Le tableau ci-dessous présente les trois scénarios possibles pour la rémunération totale des membres du Comité exécutif.

Tous les montants en millions 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 de la prime d'intéressement à long terme.

Dans le scénario « Objectif visé » (cible atteinte), 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 des plans de rémunération variable sont dépassés. De ce fait, le bonus annuel est versé à son plus haut niveau et la prime d'intéressement à long terme est acquise au niveau maximum. Ce scénario implique que tous les objectifs de performance en vertu des plans de rémunération variable ont été largement dépassés. Le scénario « Maximum » pour les deux plans de rémunération variable n'a jamais été réalisé pour tous les membres du Comité exécutif.

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

- Le Comité exécutif est composé de neuf membres, dont le Directeur général. Selon les statuts de la Société, la Société est autorisée à effectuer des paiements à tout membre qui intègre le Comité exécutif au cours d'une période pour laquelle l'Assemblée 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 fournis conformément à la politique de LafargeHolcim.
- Les cotisations patronales obligatoires au régime public suisse de protection sociale qui ouvrent droit aux prestations de retraite maximales sont incluses ; les cotisations patronales aux organismes publics de sécurité sociale suisse qui n'ouvrent pas droit à des prestations sont exclues. Les cotisations patronales aux régimes de retraite professionnels sont incluses.
- Le montant du bonus annuel a été calculé avec pour hypothèse un versement maximum de 200 %.

- Le montant de la prime d'intéressement à long terme a été calculé sur la base de la valeur nominale des actions de performance (en supposant une acquisition maximale de 200 %) et de la juste valeur des options de performance à la date de leur attribution.
- L'impact des variations du cours de l'action et des équivalents de dividende au cours de la période d'acquisition respective pour la prime 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 euros et en dollar canadien).
- Tous les montants s'entendent bruts.

La répartition de la rémunération totale en rémunération fixe, bonus et prime d'intéressement à long terme est à caractère indicatif et non contraignant. 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 sur la rémunération en pages 114 à 139 du Rapport annuel 2018.

