

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 2020



Chères et chers actionnaires,

L'année 2019 a été une année très fructueuse et nous avons atteint des résultats records.

En 2019, le Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (CNRG) du Conseil d'administration a discuté intensivement les points mentionnés par nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale de l'année passée. Les actionnaires ont positivement réagi aux changements annoncés pour le système de rémunération applicable au Comité exécutif dès 2019, mais ils ont également fait part de leurs préoccupations concernant les modifications continues des plans de rémunération et du manque potentiel de continuité. Le CNRG a engagé le dialogue avec plusieurs actionnaires et a examiné leur feedback. Sur cette base, le CNRG a reconfirmé la structure globale du système de rémunération et le modèle des plans de rémunération variable tels que communiqués l'an dernier.

Compte tenu de l'importance des questions portant sur le développement durable, le CNRG a décidé de renforcer l'évaluation de la performance dans les plans de rémunération variable en incluant des objectifs de développement durable à partir de 2020, de la manière suivante :

- Le bonus annuel, qui est basé sur la performance financière (85 %) et sur la Santé et la Sécurité au travail (15 %), comporte une nouvelle définition de la Santé & Sécurité. Dès 2020, cette mesure va au-delà du Taux de Fréquence des accidents avec arrêt de travail (TF) qui était utilisé jusqu'à présent, et est à présent basée sur une fiche d'évaluation comprenant des objectifs de performance prospectifs (prévention) et rétrospectifs (mesures de correction). Elle est constituée de trois éléments à pondération égale : le plan d'amélioration Santé & Sécurité, l'élimination des risques critiques et le TF;

- Le plan d'intéressement à long terme consiste en une combinaison d'actions de performance, qui sont soumises à une période d'acquisition de trois ans en fonction du bénéfice par action (BPA) et du retour sur capitaux investis (ROIC), et d'options de performance, qui sont soumises à une période d'acquisition de cinq ans en fonction du rendement total relatif pour les actionnaires (Total Shareholder Return, TSR). Un tiers de la prime en actions de performance est maintenant basé sur un objectif de développement durable qui comprend trois piliers de la stratégie de développement durable : climat et énergie, économie circulaire, environnement.

La redéfinition de l'objectif Santé & Sécurité dans le bonus annuel et l'introduction d'un objectif de développement durable dans le plan d'intéressement à long terme nous permettent d'élargir la manière dont nous mesurons la performance de la Société, en particulier en reconnaissant l'importance d'atténuer notre impact sur l'environnement.

Comme pour les années précédentes, 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 de rémunération 2019

Point 1.2 de l'ordre du jour : vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2019, qui se trouve aux pages 116 à 139 du Rapport annuel intégré 2019 (disponible sur www.lafargeholcim.com).

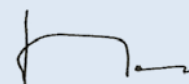
Votes contraignants sur l'approbation des montants totaux maximaux de la rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif

Point 5.1 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 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021.

Point 5.2 de l'ordre du jour : approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité exécutif pour l'exercice 2021.

Des informations supplémentaires sur notre politique de rémunération sont fournies dans le Rapport de rémunération 2019. Les changements applicables pour 2020 sont résumés dans la présente brochure.

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 de rémunération 2019

Proposition du Conseil d'administration : il est demandé aux actionnaires d'approuver le Rapport de rémunération 2019 par un vote consultatif.

Remarques : 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 du Comité exécutif. Le rapport informe également les actionnaires sur la rémunération allouée à ces deux organes pour l'exercice 2019. Le Rapport de rémunération 2019 se trouve en pages 116 à 139 du Rapport annuel intégré 2019 (et est également disponible sur www.lafargeholcim.com).

Point 5.1 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 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021

Proposition du Conseil d'administration : il est demandé aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de CHF 5 400 000 pour la rémunération de 12 membres du Conseil d'administration durant la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021.

Aperçu du système de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021

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 ni à l'affiliation aux régimes de prévoyance professionnelle. La rémunération des membres du Conseil d'administration se compose d'un honoraire annuel de base (versé 50 % en espèces et 50 % en actions LafargeHolcim Ltd soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans), d'honoraires de comité payés en espèces et d'indemnités de frais payés en espèces. Le président du Conseil d'administration perçoit en outre une indemnité de secrétariat, également payée en espèces.

Le modèle de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021 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	Indemnité de frais en CHF	Indemnité de secrétariat en CHF
Président du Conseil ¹	825 000	825 000	10 000	60 000
Vice-président du Conseil ¹	200 000	200 000	10 000	
Membre du Conseil	100 000	100 000	10 000	

Honoraires de comité (montant brut)

Président du Comité d'audit ¹	160 000			
Présidents d'autres comités ¹	125 000			
Membre de comité ¹	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 président et le vice-président du Conseil ne peuvent 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 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021

Le montant total maximum de rémunération de CHF 5 400 000 pour 12 membres du Conseil d'administration représente une augmentation de 5,9% comparé au montant approuvé pour la période de rémunération précédente. Cette hausse est entièrement liée à l'augmentation du nombre de membres du Conseil d'administration de 11 à 12.

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 2020 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2021. Le montant proposé a été calculé sur la base du système de rémunération décrit ci-dessus et suppose un total de 12 membres du Conseil d'administration.

¹ Ce 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 aux organismes publics de sécurité sociale suisse qui n'ouvrent pas droit à des prestations de retraite futures.

Rémunération du Conseil d'administration pour la période entre les Assemblées Générales Ordinaires 2020 et 2021

Honoraires de base (montant brut)	Total en CHF	Nombre de membres prévu	Total en CHF
Président du Conseil	1 720 000	1	1 720 000
Vice-président du Conseil	410 000	1	410 000
Membre du Conseil	210 000	10	2 100 000

Honoraires de comité (montant brut)	Total en CHF	Nombre de membres prévu	Total en CHF
Président du Comité d'audit	160 000	1	160 000
Présidents d'autres comités	125 000	2	250 000
Membre de comité	40 000	12	480 000
Cotisations aux régimes de protection sociale et réserve ¹			280 000

Montant total maximum de rémunération proposé		12	5 400 000
--	--	----	------------------

Montant total maximum de rémunération approuvé pour la période allant de l'AGO 2019 à l'AGO 2020		11	5 100 000
---	--	----	------------------

Point 5.2 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 2021

Proposition du Conseil d'administration : il est demandé aux actionnaires d'approuver un montant total maximum de CHF 42 500 000 pour la rémunération des dix membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2021.

Aperçu de la politique de rémunération applicable au Comité exécutif pour l'exercice 2020

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 décrits ci-dessous :

- Rémunération en fonction de la performance ;
- Alignement avec les intérêts des actionnaires ;
- Compétitivité par rapport au marché ;
- Equité interne ;
- Transparence.

Le système de rémunération applicable au Directeur général et au Comité exécutif pour l'exercice 2020 comprend les salaires de base, les cotisations de retraite, les avantages sociaux 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.

En 2019, au vu de l'importance des questions liées à la durabilité, le CNRG a décidé d'introduire, à partir de 2020, des objectifs de durabilité dans l'évaluation de la performance des plans de rémunération variable. Pour le bonus annuel, l'objectif de performance en matière de Santé & Sécurité

va maintenant au-delà du Taux de Fréquence des accidents du travail avec arrêt (TF) et comprend une fiche d'évaluation basée sur trois éléments à pondération égale :

Élément	Description
Plan d'amélioration Santé & Sécurité (HSIP)	Le HSIP est déterminé au niveau de chaque pays et comprend des objectifs stratégiques tels que la gestion des risques et le système de management de la sécurité, la santé et le bien-être au travail, l'hygiène industrielle, la sécurité routière et le contrôle de l'élimination de la mortalité. Pour les régions et le Groupe, une moyenne des scores HSIP des pays, respectivement des régions, est utilisée pour déterminer le niveau de réalisation atteint.
Elimination des risques critiques (CRE)	Les objectifs CRE incluent la capacité à mener à terme les actions entreprises suite aux conclusions des audits Santé & Sécurité et du système de management de la sécurité pour chaque pays. Pour les régions et le Groupe, une moyenne des scores CRE des pays, respectivement des régions, est utilisée pour déterminer le niveau de réalisation atteint.
Taux de Fréquence des accidents du travail avec arrêt (TF)	Il s'agit de l'objectif Santé & Sécurité utilisé actuellement dans le bonus annuel. Les objectifs sont définis au niveau des pays, des régions et du Groupe.

En outre, un objectif de développement durable est introduit pour les actions de performance du plan d'intéressement à long terme, en plus des conditions de performance BPA et ROIC déjà existantes. L'objectif de développement durable représente un tiers de la prime en actions de performance et comprend trois piliers de la stratégie de développement durable :

- Climat et énergie : réduction des émissions de CO2, avec une pondération de 50 % (« objectif aligné sur les connaissances scientifiques ») ;
- Économie circulaire : meilleure réutilisation des ressources dérivées des déchets, pondération de 25 % ;
- Environnement : réduction des prélèvements d'eau douce, pondération de 25 %.

Renforcer les objectifs de performance par l'introduction d'objectifs de développement durable nous permet de reconnaître l'importance d'atténuer notre impact sur l'environnement et de prendre en considération un plus grand nombre de parties prenantes dans l'évaluation de la performance de la Société.

Les plans de rémunération variable pour l'exercice 2020 sont résumés dans le tableau suivant :

¹ En accord avec l'évolution du reporting financier en 2020 dans le cadre d'IFRS 16, l'objectif EBITDA est remplacé par EBIT.

Rémunération variable

Élément	Fonction	Structure	Montant	Leviers
Bonus annuel	Récompenser la performance annuelle	Montant annuel variable versé en espèces et en actions bloquées pendant trois ans	Montant du bonus-cible : Directeur général: 125 % du salaire Comité exécutif: 75 % du salaire	Performance annuelle au niveau du Groupe et au niveau régional, y compris la performance financière relative et absolue (85%) ¹ et les résultats au regard des objectifs en matière de Santé & Sécurité (15%)
			Montant maximum : 200 % du bonus-cible	
Plan d'intéressement à long terme (LTI)	<ul style="list-style-type: none"> - Récompenser la performance à long terme - Aligner avec les intérêts des actionnaires - Fidéliser 	Actions de performance: période d'acquisition des droits de trois ans	Montant de l'attribution: Directeur général: 177,4 % du salaire Comité exécutif: 96,3 % du salaire	Performance financière et de développement durable sur trois exercices (BPA : 33 1/3 %, ROIC : 33 1/3 %, développement durable : 33 1/3 %)
			Acquisition maximum: 200 % pour les actions de performance 100 % pour les options de performance	
		Options de performance: période d'acquisition des droits de cinq ans		Performance relative sur cinq exercices (TSR relatif)

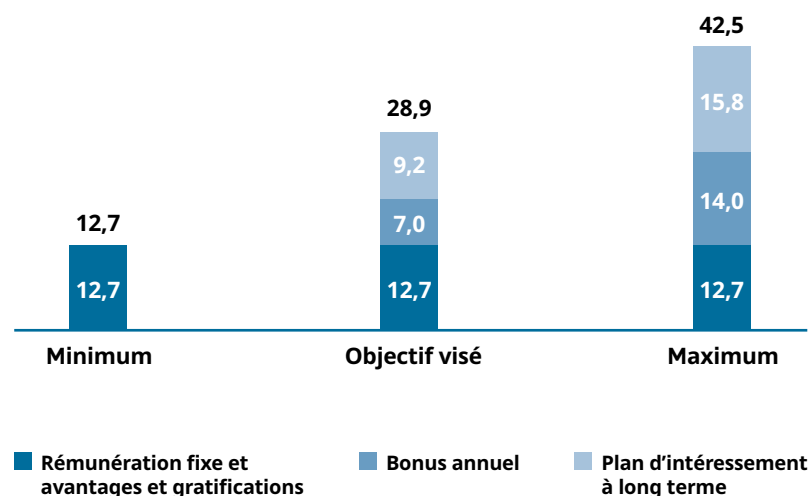
À l'avenir, le Conseil d'administration continuera d'évaluer et d'examiner la politique et les programmes de rémunération afin de veiller à ce qu'ils remplissent leur but et restent conformes à la stratégie d'entreprise et au contexte de la Société.

Montant total maximum proposé pour la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2021

Le montant total maximum de la rémunération de CHF 42 500 000 pour dix membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2021 constitue une augmentation de 6,3% par rapport au montant approuvé lors de la dernière Assemblée Générale Ordinaire pour l'exercice 2020. Cette augmentation est entièrement liée à l'augmentation du nombre de membres du Comité exécutif de neuf à dix.

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

Tout 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 des plans de rémunération variable sont dépassés. De ce fait, le bonus annuel est versé à son plus haut niveau et le plan d'intéressement à long terme est acquis 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 » n'a jamais été réalisé à LafargeHolcim.

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

- Le Comité exécutif est composé de dix 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 du plan 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 leur attribution.
- 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 du Comité exécutif qui sont payés dans d'autres monnaies que le franc suisse (actuellement, en euros et en dollars canadiens).
- Tous les montants s'entendent bruts.

La répartition de la rémunération totale en rémunération fixe, bonus et plan 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 de rémunération, en pages 116 à 139 du Rapport annuel intégré 2019.

LafargeHolcim Ltd

Zürcherstrasse 156

8645 Jona

Suisse

communications@lafargeholcim.com

www.lafargeholcim.com



LafargeHolcim