

# 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 2021



Chères et chers actionnaires,

## L'année 2020 a démontré la résilience de la stratégie et du modèle économique de LafargeHolcim.

L'année 2020 s'est avérée très particulière et a été fortement marquée par la pandémie COVID-19. Le plan d'action « HEALTH, COST & CASH » a été déployé en mars 2020 dans tous les pays afin de gérer efficacement la crise et atténuer son impact sur la Société. Notre priorité était de préserver la santé et la sécurité de nos collaborateurs, clients, fournisseurs et communautés. Ensuite, nous nous sommes consacrés à préserver notre flux de trésorerie (cash-flow) en imposant une discipline stricte en termes de dépenses en capital et de gestion du fonds de roulement net, et à réduire nos coûts opérationnels.

Le Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance (CNRG) a décidé de refléter cette stratégie dans le système de rémunération du Comité exécutif : les initiatives en matière de flux de trésorerie et de coûts opérationnels étant toutes deux d'importance égale pour la Société, elles devraient de ce fait être pondérées de manière égale dans la mesure de la performance des plans de rémunération variable. Par conséquent, le poids des objectifs financiers dans le bonus annuel a été ajusté ainsi : les objectifs liés au résultat d'exploitation récurrent (Recurring EBIT) et aux flux de trésorerie après contrats de location sont désormais pondérés de manière égale. Le plan d'action « HEALTH, COST & CASH » sera très probablement reconduit dans le futur proche ; par conséquent, ce changement dans la pondération des objectifs financiers sera prolongé en 2021. Aucun ajustement n'a été apporté aux objectifs de rendement ni au couloir de paiement (seuil et plafond) fixés au début de l'année avant le début de la pandémie COVID-19.

En 2020, les changements dans les plans de rémunération du Comité exécutif annoncés l'année dernière ont été mis en place comme prévu :

- Bonus annuel : l'objectif de Santé et Sécurité au travail est désormais basé sur une fiche d'évaluation composée de trois éléments : le plan d'amélioration Santé & Sécurité (HSIP), l'élimination des risques critiques (CRE) et le Taux de Fréquence des accidents avec arrêt de travail (TF). En outre, l'objectif financier résultat d'exploitation récurrent avant amortissements (Recurring EBITDA) est remplacé par le résultat d'exploitation récurrent (Recurring EBIT), conformément à la modification des normes sur l'information financière (IFRS 16).
- Plan d'intéressement à long terme : un objectif de durabilité a été introduit dans l'évaluation de la performance, en plus des conditions de performance du bénéfice par action (BPA) et du retour sur capitaux investis (ROIC). 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), économie circulaire (déchets recyclés) et environnement (consommation d'eau).

Ces changements reflètent l'engagement de la Société à construire un avenir zéro carbone.

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 2020

**Point 1.2 de l'ordre du jour** : vote consultatif sur le Rapport de rémunération 2020, qui se trouve aux pages 114 à 139 du Rapport annuel intégré 2020 (disponible sur [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)).

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

**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 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022.

**Point 6.2 de l'ordre du jour** : approbation du montant total maximum de la rémunération du Comité exécutif pour l'exercice 2022.

Des informations supplémentaires sur notre politique de rémunération sont fournies dans le Rapport de rémunération 2020. Les changements applicables pour 2021 sont résumés dans la présente brochure.

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



**Dr 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 2020

**Proposition du Conseil d'administration** : il est demandé aux actionnaires d'approuver le Rapport de rémunération 2020 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 du Comité exécutif. Le rapport informe également les actionnaires sur la rémunération allouée à ces deux organes pour l'exercice 2020. Le Rapport de rémunération 2020 se trouve en pages 114 à 139 du Rapport annuel intégré 2020 (et est également disponible sur [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.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 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022

**Proposition du Conseil d'administration** : il est demandé aux actionnaires d'approuver le montant total maximum de CHF 5 200 000 pour la rémunération de 12 membres du Conseil d'administration durant la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022.

## Aperçu du système de rémunération applicable au Conseil d'administration pour la période allant de l'Assemblée Générale Ordinaire 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022

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 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022 reste inchangé par rapport à la période de mandat précédente et est résumé dans le tableau suivant.

## Modèle de rémunération du Conseil d'administration

<b>Honoraire de base (montant brut)</b>	<b>Rémunération en espèces en CHF</b>	<b>Rémunération en actions en CHF</b>	<b>Indemnité de frais en CHF</b>	<b>Indemnité de secrétariat en CHF</b>
Président du Conseil <sup>1</sup>	825 000	825 000	10 000	60 000
Vice-président du Conseil <sup>1</sup>	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 <sup>1</sup>	160 000			
Présidents d'autres comités <sup>1</sup>	125 000			
Membre de comité <sup>1</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.

<sup>1</sup> 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 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022

Le montant total maximum de rémunération de CHF 5 200 000 pour 12 membres du Conseil d'administration est 3,7% plus bas que le montant approuvé pour la période de rémunération précédente. Ceci est dû au fait que le Directeur général ne recevra pas de rémunération pour sa fonction au Conseil d'administration.

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 2021 à l'Assemblée Générale Ordinaire 2022. 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 Le Directeur général ne recevra pas de rémunération pour sa fonction au Conseil d'administration.
- 2 Ce montant comprend les cotisations patronales obligatoires au régime public suisse de protection sociale dans la mesure où elles ouvrent un droit à des prestations de retraite, 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 ne génèrent pas un droit à des prestations supplémentaires de retraite.

## Rémunération du Conseil d'administration pour la période entre les Assemblées Générales Ordinaires 2021 et 2022

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 <sup>1</sup>	210 000	10	1 890 000

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 <sup>2</sup>			290 000

<b>Montant total maximum de rémunération proposé<sup>1</sup></b>		12	<b>5 200 000</b>
------------------------------------------------------------------	--	----	------------------

<b>Montant total maximum de rémunération approuvé pour la période allant de l'AGO 2020 à l'AGO 2021</b>		12	<b>5 400 000</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----	------------------

## Point 6.2 de l'ordre du jour

### Vote contraignant sur le montant total maximum de la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2022

**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 2022.

### Aperçu de la politique de rémunération applicable au Comité exécutif pour l'exercice 2021

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
- Équité interne
- Transparence

Le système de rémunération applicable au Directeur général et au Comité exécutif pour l'exercice 2021 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.

Le plan d'action « HEALTH, COST & CASH » a été déployé en mars 2020 dans tous les pays afin de gérer efficacement la crise et atténuer son impact sur la Société. La priorité de la Société était de préserver la santé et la sécurité des employés, des clients, des fournisseurs et des communautés. Le second objectif était de préserver le flux de trésorerie de l'entreprise tout en favorisant une réduction des coûts opérationnels. Par conséquent,

dans le bonus annuel, les mesures de flux de trésorerie et de réduction des coûts sont désormais pondérées à part égale, comme le montre l'illustration ci-dessous. Le plan d'action « HEALTH, COST & CASH » sera très probablement reconduit dans le futur proche ; par conséquent, cet ajustement dans la pondération des objectifs financiers sera prolongé en 2021.

Objectifs de performance	Pondération à partir de 2020
Croissance du chiffre d'affaire du Groupe (relative)	15 %
Croissance du résultat d'exploitation récurrent du Groupe (relative)	15 %
Résultat d'exploitation récurrent	20 %
Flux de trésorerie après contrats de location	35 %
Santé et Sécurité au travail	15 %

} 35 %

En outre, les modifications dans les plans de rémunération du Comité exécutif annoncées l'année dernière ont été mises en place en 2020.

Dans le bonus annuel, l'objectif de performance en matière de Santé et Sécurité au travail est désormais basé sur une fiche d'évaluation composée de trois éléments : le plan d'amélioration Santé & Sécurité (HSIP), l'élimination des risques critiques (CRE) et le Taux de Fréquence des accidents avec arrêt de travail (TF). En outre, l'objectif financier résultat d'exploitation récurrent avant amortissements (Recurring EBITDA) est remplacé par le résultat d'exploitation récurrent (Recurring EBIT), conformément à la modification des normes d'information financière (IFRS 16).

Dans le plan d'intéressement à long terme, un objectif de développement durable a été introduit pour l'évaluation des actions de performance, en plus des conditions de performance BPA et ROIC. 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 CO<sub>2</sub>, 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 2021 sont résumés dans le tableau suivant.

<sup>1</sup> Les objectifs financiers résultat d'exploitation récurrent (Recurring EBIT) et flux de trésorerie après contrats de location sont désormais pondérés à part égale afin de refléter l'importance égale des mesures de flux de trésorerie et de coûts opérationnels pour la Société. L'objectif financier résultat d'exploitation récurrent avant amortissement (Recurring EBITDA) est remplacé par le résultat d'exploitation récurrent (Recurring EBIT), conformément à la modification des normes sur l'information financière IFRS 16.

## 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 Comité exécutif: 75 % du salaire  <b>Montant maximum :</b> 200 % du bonus-cible	Performance annuelle au niveau du Groupe et au niveau régional, y compris la performance financière relative et absolue (85 %) <sup>1</sup> et les résultats au regard des objectifs en matière de Santé & Sécurité (15%)
<b>Plan d'intéressement à long terme (LTI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récompenser la performance à long terme</li> <li>- Aligner avec les intérêts des actionnaires</li> <li>- Fidéliser</li> </ul>	Actions de performance: période d'acquisition des droits de trois ans	<b>Montant d'attribution LTI:</b> Directeur général: 177,4 % du salaire Comité exécutif: 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 %)
		Options de performance: période d'acquisition des droits de cinq ans		Performance relative sur cinq exercices (TSR relatif)



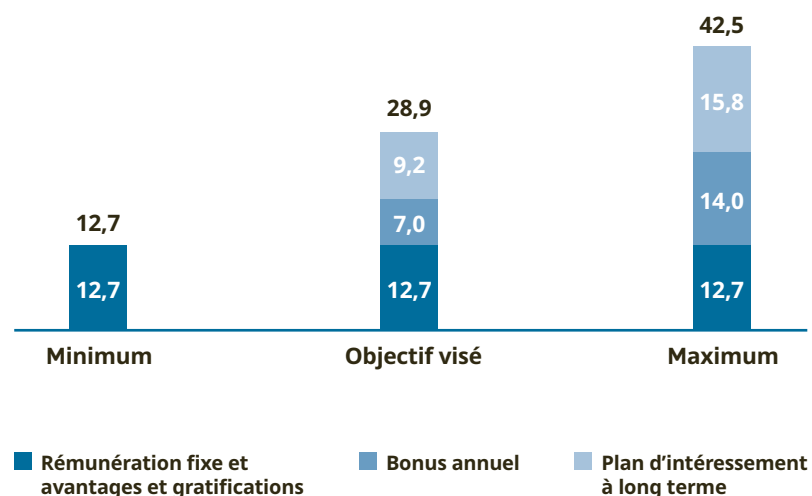
À l'avenir, le Conseil d'administration continuera d'évaluer et d'examiner la politique et les programmes de rémunération afin de veiller à ce qu'ils remplissent leur but et restent conformes à la stratégie d'entreprise et au contexte de la Société.

### Montant total maximum proposé pour la rémunération du Comité exécutif au titre de l'exercice 2022

Le montant total maximum de la rémunération de CHF 42 500 000 pour dix membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2022 est identique au montant approuvé lors de la dernière Assemblée Générale Ordinaire pour l'exercice 2021.

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, dans la mesure où elles ouvrent un droit à des prestations de retraite, sont incluses; les cotisations patronales aux organismes publics de sécurité sociale suisse qui ne génèrent pas de droit à des prestations de retraites 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, en dollars américains 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 114 à 139 du Rapport annuel intégré 2020.

**LafargeHolcim Ltd**

Zürcherstrasse 156

8645 Jona

Suisse

[communications@lafargeholcim.com](mailto:communications@lafargeholcim.com)

[www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)



**LafargeHolcim**