RAPPORT ANNUEL

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

LAFARGE 2012

LAFARGE

Construire des villes meilleures™

GRI REPORT
GRI CHECKED

PROFIL DU GROUPE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge 10
1.2 Stratégie 12
1.3 Panorama des marchés et des clients 25
1.4 Panorama des activités 27

2

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2.1 Vue d'ensemble 44
2.2 Politiques comptables et définitions 45
2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011 49
2.4 Trésorerie et capitaux 58

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux .. 65
3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités 82
3.3 Direction du Groupe 91
3.4 Rémunérations et avantages 93
3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance) 99
3.6 Participation au capital 108
3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef ... 109

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Introduction 112
4.2 Contribuer au bien-être des communautés 116
4.3 Contribuer à la construction durable 124
4.4 Contribuer à l'économie circulaire 126
4.5 Indicateurs de performance clés 136

5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques 144
5.2 Procédures de contrôle interne 159
5.3 Commissariat aux comptes 163

6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat 166
6.2 Capital social et informations complémentaires 172

ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES 185

F

ÉLÉMENTS FINANCIERS F1

ANNEXE 291
TABLES DE CONCORDANCE 309
GLOSSAIRE 313

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2013, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

EDITO DE BRUNO LAFONT

• Président-Directeur général •

L'année 2012 a été pour Lafarge une étape importante.
Nous avons entrepris une transformation en profondeur, qui a commencé à porter ses fruits. Malgré une conjoncture difficile en Europe, notre chiffre d'affaires global a progressé de 3,5 %, notre résultat brut d'exploitation de 7 % et notre résultat d'exploitation courant de 12 %.
Nous devons d'abord ce résultat à la qualité de notre portefeuille géographique, avec une forte présence dans les pays émergents, dans lesquels nous avons réalisé, en 2012, 59 % de nos ventes et 68 % de notre résultat brut d'exploitation.
Nous le devons ensuite à notre stratégie qui intègre :

- une nouvelle organisation, plus efficace et résolument tournée vers nos marchés et nos clients ;
- un plan d'action 2012-2015, lancé en juin, et qui vise à générer 1,75 milliard d'euros de résultat brut d'exploitation additionnel grâce à un vaste plan de réduction des coûts et à une nouvelle démarche d'innovation.

En matière de réduction des coûts, notre objectif 2012 a été atteint, avec 410 millions d'euros d'économies et nos actions d'innovation – qu'il s'agisse de produits, de solutions de construction ou de services – ont généré 80 millions d'euros de résultat brut d'exploitation supplémentaire.
Cette excellente performance nous permet d'envisager la réalisation de la quasi-totalité de notre plan dès la fin de 2014, avec un an d'avance sur l'objectif initial.
Parallèlement, nous avons poursuivi la réduction de notre endettement net. En baisse de 700 millions d'euros sur l'année, il a été ramené à 11,3 milliards d'euros (contre 17 milliards il y a quatre ans), et nous sommes confiants dans notre capacité à le réduire à moins de 10 milliards d'euros le plus rapidement possible en 2013.
Grâce à la dynamique imprimée au Groupe en 2012, à la qualité de nos collaborateurs partout dans le monde et celle de notre portefeuille d'actifs, nous sommes en ordre de marche pour accélérer notre transformation et accroître les ventes, les résultats, le retour sur capitaux employés et les cash-flows du Groupe. Ma priorité est de créer de la valeur pour nos actionnaires.

15 816
chiffre d'affaires
en millions d'euros

65 000
collaborateurs

64
pays

1570
sites de production

GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Premier rang, de gauche à droite : Paul Desmarais, Véronique Weill, Hélène Ploix, Bruno Lafont *(Président-Directeur général)*, Colette Lewiner, Philippe Dauman. Deuxième rang, de gauche à droite : Gérard Lamarche, Baudoin Prot, Philippe Charrier, Michel Bon, Nassef Sawiris, Ian Gallienne, Oscar Fanjul *(Vice-Président du Conseil d'administration)*, Jérôme Guiraud, Juan Gallardo, Michel Rollier.

COMITÉ EXÉCUTIF

Jean-Jacques Gauthier, Thomas Farrell, Christian Herrault, Jean-Carlos Angulo, Eric Olsen, Gérard Kuperfarb, Bruno Lafont, Alexandra Rocca, Jean Desazars de Montgailhard, Guillaume Roux.

LAFARGE DANS LE MONDE (au 31 décembre 2012)

Europe de l'Ouest · Amérique du Nord · Europe centrale et de l'Est · Moyen-Orient et Afrique · Amérique latine · Asie

La carte des implantations de Lafarge dans le monde au 31 décembre 2012 (usines et bureaux commerciaux).

CHIFFRES CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (au 31 décembre 2012)

CHIFFRE D'AFFAIRES

COLLABORATEURS

CIMENT : LEADER MONDIAL

(au 31 décembre 2012)

10 373
chiffre d'affaires
millions d'euros

41 200
collaborateurs

58
pays

161
sites de production

GRANULATS ET BÉTON N°2 ET N°4 MONDIAL

(au 31 décembre 2012)

5 353
chiffre d'affaires
millions d'euros

21 800
collaborateurs

36
pays

1 395
sites de production

CHIFFRES CLÉS PAR MÉTIER

CHIFFRE D'AFFAIRES

COLLABORATEURS

EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES (en M€)

2012	**15 816**
2011	15 284
2010	14 834 (2)

Le chiffre d'affaires a progressé de 3,5 % sur l'année, soutenu par des hausses de prix et par la croissance dans les pays émergents.

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (1) (EBITDA) (en M€)

2012	**3 450**
2011	3 217
2010	3 488 (2)

Le Groupe a fortement amélioré sa performance opérationnelle en 2012.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES (en M€)

2012	**2 440**
2011	2 179
2010	2 393 (2)

Les économies de coûts de 410 millions d'euros ont fortement contribué à la progression du résultat d'exploitation courant.

CASH-FLOW LIBRE (1) (en M€)

2012	**884**
2011	1 208
2010	1 761 (2)

Le Groupe a poursuivi ses actions visant à maximiser le cash-flow libre. La baisse observée en 2012 reflète le paiement de coûts de restructuration non-récurrents liés à la mise en œuvre du programme de réduction des coûts et une augmentation temporaire des stocks.

DETTE NETTE CONSOLIDÉE (1) (en M€)

2012	**11 317**
2011	11 974
2010	13 993

L'endettement net a été réduit de 2,7 milliards d'euros en deux ans à 11,3 milliards d'euros. Lafarge réduira sa dette nette en deçà de 10 milliards d'euros le plus rapidement possible en 2013.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en M€)

2012	**432**
2011	593
2010	827 (2)

Le résultat net du Groupe s'établit à 432 millions d'euros en 2012.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (3) (en M€)

2012	**772**
2011	454
2010	755

En 2011 et 2012, le résultat net part du Groupe incluait des éléments non-récurrents significatifs. Retraité de ces éléments, le résultat net part du Groupe s'est établi à 772 millions d'euros, soit une hausse de 70 % reflétant l'amélioration des résultats opérationnels.

RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)

2012	**1,50**
2011	2,07
2010	2,89 (2)

RÉSULTAT NET PAR ACTION AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS (3) (en €)

2012	**2,68**
2011	1,59
2010	2,64

DIVIDENDE PAR ACTION (en €)

2012	**1,00**
2011	0,50
2010	1,00

Dividende de 1,00 euro par action proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 7 mai 2013.

(1) *Voir la Section 2.2 (Politiques comptables et définitions).*

(2) *Les chiffres 2010 ont été retraités suite aux opérations de cession de la branche Plâtre comme expliqué en Note 3 (Principaux événements de la période) annexée aux comptes consolidés.*

(3) *406 millions d'euros avant impôts liés à des dépréciations d'actifs grecs et des charges de restructuration pour l'année 2012 ; en 2011, 346 millions d'euros au titre de la dépréciation d'actifs en Europe occidentale et aux Émirats arabes unis et des provisions pour restructuration largement compensés par des gains exceptionnels de 466 millions d'euros sur la cession des actifs Plâtre.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En application du règlement n° 1606/2002 du Conseil européen adopté le 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre de l'exercice 2012 sont établis conformément aux *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") en vigueur dans l'Union européenne au 31 décembre 2012.

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2012, 2011 et 2010. Ces chiffres résultent des comptes consolidés du Groupe tels qu'audités par Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres. Les comptes consolidés audités du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011 sont présentés en partie F à la fin du présent Document de Référence.

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2012	2011	2010 [2]
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ			
Chiffre d'affaires	15 816	15 284	14 834
Résultat Brut d'Exploitation (Ebitda) [1]	3 450	3 217	3 488
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	2 440	2 179	2 393
Résultat d'exploitation	1 947	1 683	2 134
Résultat net de l'ensemble consolidé	621	736	1 114
Dont :			
Résultat net des activités poursuivies	605	244	1 094
Résultat net des activités abandonnées	16	492	20
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	432	593	827
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	189	143	287
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat par action de base (euros)	1,50	2,07	2,89
Résultat par action dilué (euros)	1,50	2,06	2,89
Résultat net par action des activités poursuivies			
Résultat par action de base des activités poursuivies (euros)	1,44	0,36	2,83
Résultat par action dilué des activités poursuivies (euros)	1,44	0,35	2,83
Nombre moyen d'actions (milliers)	287 079	286 514	286 087

(1) *Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de cet indicateur.*

(2) *Les chiffres 2010 ont été retraités suite aux opérations de cession de la branche Plâtre comme expliqué en Note 3 (Principaux événements de la période) annexée aux comptes consolidés.*

(millions d'euros)	2012	2011	2010
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE			
ACTIF			
Actif non courant	30 180	31 172	34 752
Actif courant	9 284	9 547	7 742
Dont actifs en cours de cession	*2 280*	*2 195*	
TOTAL DE L'ACTIF	**39 464**	**40 719**	**42 494**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	15 668	16 004	16 144
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	2 082	2 197	2 080
Passif non courant	14 449	15 260	16 765
Passif courant	7 265	7 258	7 505
Dont passifs liés aux actifs en cours de cession	*388*	*364*	
TOTAL DU PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**39 464**	**40 719**	**42 494**

(millions d'euros)	2012	2011	2010 (1)
FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS			
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	1 298	1 619	2 172
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	*1 276*	*1 597*	*2 098*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées	*22*	*22*	*74*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(327)	843	(1 244)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	*(323)*	*891*	*(1 186)*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées	*(4)*	*(48)*	*(58)*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(1 348)	(2 529)	38
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	*(1 348)*	*(2 455)*	*59*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées	*-*	*(74)*	*(21)*
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	(377)	(67)	966

(1) *Les chiffres 2010 ont été retraités suite aux opérations de cession de la branche Plâtre comme expliqué en Note 3 (Principaux événements de la période) annexée aux comptes consolidés.*

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2012	2011	2010
AUTRES INDICATEURS FINANCIERS (1)			
Cash-flow libre	884	1 208	1 761 (2)
Retour sur capitaux investis (%)	7,9	6,8	7,4
Dette nette consolidée	11 317	11 974	13 993

(1) *Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de ces indicateurs.*
(2) *Y compris versement exceptionnel de 338 millions d'euros au titre du paiement de l'amende concurrence Plâtre.*

(euros, sauf indication contraire)	2012 (1)	2011	2010
DIVIDENDES			
Dividende total (millions d'euros)	289 (3)	145	288
Dividende par action	1,00	0,50	1,00
Dividende majoré par action (2)	1,10	0,55	1,10

(1) *Dividende proposé.*
(2) *Voir la Section 6.2.5 (Statuts – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.*
(3) *Estimé sur base d'un nombre de 287 098 219 actions donnant droit à dividende.*

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge 10
1.1.1 Profil 10
1.1.2 Histoire et évolution 10

1.2 Stratégie 12
1.2.1 Un socle solide : un portefeuille géographique équilibré, tourné vers les marchés émergents, et un recentrage sur le cœur de métier de Lafarge..... 12
1.2.2 Deux leviers majeurs de croissance : l'innovation et la performance..... 12
1.2.3 Notre ambition : accompagner l'urbanisation 19
1.2.4 Acquisitions, partenariats et cessions récents 23

1.3 Panorama des marchés et des clients 25
1.3.1 Le bâtiment..... 25
1.3.2 Les infrastructures 25
1.3.3 Clients industriels..... 25
1.3.4 La distribution 26

1.4 Panorama des activités 27
Vue d'ensemble. 27
1.4.1 Ciment 30
1.4.2 Granulats et béton 36
1.4.3 Autres produits : plâtre 38
1.4.4 Réserves minérales et carrières..... 38
1.4.5 Investissements réalisés en 2012 et 2011..... 41
1.4.6 Investissements industriels prévus pour 2013 41

1.1 PRÉSENTATION DE LAFARGE

Fondé en France en 1833, Lafarge est devenu un leader mondial des matériaux de construction.

1.1.1 PROFIL

Lafarge produit et vend principalement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi dans le monde entier, essentiellement sous le nom commercial "Lafarge". Ses produits et solutions de construction sont utilisés pour construire ou rénover des logements, bâtiments et infrastructures.

Sur la base de son chiffre d'affaires et d'analyses internes et externes, Lafarge est un leader mondial des matériaux de construction et du marché du ciment. Il est deuxième producteur mondial de granulats et quatrième pour le béton prêt à l'emploi.

Au cours de l'exercice 2012, Lafarge a réalisé un chiffre d'affaires de 15 816 millions d'euros, pour un Ebitda [(1)] de 3 450 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 432 millions d'euros. À la fin de l'année, ses actifs s'élevaient à 39 464 millions d'euros et ses effectifs étaient d'environ 65 000 personnes réparties dans 64 pays.

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542 105 572. La durée de la société est fixée jusqu'au 31 décembre 2066, et peut être prolongée, conformément à ses statuts. Le siège social est situé au 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France. La monnaie de présentation des comptes est l'euro (€).

Les actions Lafarge se négocient à la Bourse de Paris (NYSE Euronext Paris) depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 depuis la création de cet indice.

1.1.2 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

En 1833, Joseph-Auguste Pavin de Lafarge commence à exploiter des fours à chaux au Teil (Ardèche, France), sur la rive droite du Rhône. Grâce à une croissance soutenue et de nombreuses acquisitions, Lafarge devient le premier producteur français de ciment à la fin des années 30.

Le premier développement international de Lafarge remonte à 1864, avec l'exportation de chaux pour la construction du canal de Suez. L'expansion se poursuit, d'abord dans le bassin méditerranéen (notamment en Algérie), puis au Canada et au Brésil dans les années 1950. En 1981, l'acquisition de General Portland Inc. lui permet de devenir l'un des principaux cimentiers d'Amérique du Nord ; celle du groupe suisse Cementia, en 1989, d'occuper de nouvelles positions, notamment en Europe et en Afrique de l'Est. Les années 1990 ont vu les premières implantations en Europe de l'Est et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Parallèlement au ciment, Lafarge développe son activité de granulats & béton prêt à l'emploi. En 1997, l'acquisition du groupe anglais Redland permet à Lafarge de connaitre une expansion dans cette activité et de devenir un acteur important sur le marché de la toiture [(2)].

Avec l'acquisition du groupe britannique Blue Circle en 2001, Lafarge accroit sa présence sur les marchés émergents et devient le premier cimentier mondial. En janvier 2008, Lafarge acquiert la branche cimentière du groupe égyptien Orascom (Orascom Building Materials Holding SAE), qui lui apporte une position de leader au Moyen-Orient et en Afrique.

L'activité Plâtre, qui avait commencé dès 1931, est cédée en majeure partie, au cours du second semestre 2011.

Définitions

Lafarge S.A. désigne la société cotée holding du groupe

"Lafarge" désigne l'ensemble du groupe Lafarge.

DATES CLÉS

(1) *Voir Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de cet indicateur.*

(2) *L'activité toiture a été cédée en 2007.*

CE QUI FAIT NOTRE DIFFÉRENCE

Leviers stratégiques	Les atouts	La preuve
Un portefeuille géographique positionné pour capter la croissance	Présence forte et diversifiée dans les marchés émergents	• 72 % de notre chiffre d'affaires hors Europe • 59 % de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents • 75 % de nos capacités cimentières dans les pays émergents • aucun pays émergent ne représente plus de 5 % de notre chiffre d'affaires
	Des marges élevées et en progression	Augmentation de la marge brute d'exploitation de 21,0 % en 2011 à 21,8 % en 2012.
Une innovation avec un temps d'avance	Une R&D centrale puissante	Le plus grand centre de R&D du secteur des matériaux de construction, créé en 1887. Un budget de 116 millions d'euros. 158 nouvelles demandes de brevets déposées en 2012.
	Des moyens de développement dans les pays	Des laboratoires de développement locaux en France, en Inde et en Chine. Projets 2013 : Brésil et Algérie.
	Des produits et solutions innovants : • Ciments et bétons • Des bétons spéciaux en réponse aux défis de la construction : Hydromédia™ béton drainant, Agilia® béton autoplaçant, Artevia® béton décoratif, Thermedia® béton thermique, Ductal® béton ultra-hautes performances et le nouveau béton dépolluant.	120 lancements de produits ciment et béton par les pays en 2012. Les produits béton spéciaux ont représenté 43 % des ventes de béton en 2012.
	Toujours plus de services : • des services de conseil à la conception des projets • des services pour les chantiers • des services de distribution	A titre d'exemples : • le service "béton fourni posé" lancé dans 18 pays. • la création de circuits de distribution innovants au Maroc, Tanzanie, Algérie, Nigéria.
	Développement de la prescription et du conseil auprès des architectes et des décideurs.	Près de 50 postes de spécialistes de la construction et grands comptes internationaux créés en 2012.
Une amélioration continue de la performance pour accroître notre compétitivité	Réduction des coûts	410 millions d'euros de réduction des coûts en 2012. 1,5 milliard d'euros de réduction des coûts depuis 2006, au moyen de différents leviers. • A titre d'exemple : les combustibles non fossiles ont représenté plus de 15 % de la consommation des cimenteries. • Une plateforme de sourcing à Pékin pour approvisionner les usines en équipements et pièces détachées au meilleur rapport qualité prix.
	Produire plus avec les moyens existants	Augmentation du ratio ciment/clinker de 1,31 en 2011 à 1,33 en 2012. Un taux de fiabilité en hausse constante : 94,7 % de moyenne en 2012. Plus de la moitié de nos usines dépasse 96 %. Excellence opérationnelle : • Des modèles opérationnels dans chaque métier. • Des programmes de formation pour les postes opérationnels clés : près de 1 300 collaborateurs certifiés à terme.

1.2 STRATÉGIE

1.2.1 UN SOCLE SOLIDE : UN PORTEFEUILLE GÉOGRAPHIQUE ÉQUILIBRÉ, TOURNÉ VERS LES MARCHÉS ÉMERGENTS, ET UN RECENTRAGE SUR LE CŒUR DE MÉTIER DE LAFARGE

Avec un portefeuille géographique équilibré tourné vers les marchés émergents et une présence dans 64 pays, Lafarge, recentré sur son cœur de métier et doté d'une organisation plus efficace depuis 2012, dispose aujourd'hui des atouts nécessaires pour se développer et renforcer sa place de leader sur le marché mondial des matériaux de construction.

a) Un groupe international équilibré

Grâce à sa stratégie d'expansion internationale menée de longue date, Lafarge a désormais atteint un équilibre géographique qui offre un potentiel de croissance unique avec des positions fortes sur les marchés développés comme sur les marchés émergents tout en limitant les risques : aucun pays émergent ne représente plus de 5 % de son chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires dans les marchés émergents en Europe centrale et de l'Est, au Moyen-Orient et Afrique, en Amérique latine et en Asie – qui est passé de 32 % de son chiffre d'affaires en 2005 à 59 % en 2012 – met Lafarge en bonne place pour saisir toutes les opportunités de la croissance mondiale.

b) Un groupe recentré sur son cœur de métier

Lafarge a décidé de se recentrer sur son cœur de métier, le ciment et les granulats et le béton, qui présente un potentiel de développement très important, en cédant en 2011 la plupart de ses actifs dans l'activité Plâtre, après avoir fait de même avec l'activité Toiture en 2007.

c) Une organisation par pays

Début 2012, une nouvelle organisation, plus agile, plus réactive et davantage tournée vers les marchés et les clients a été mise en place afin de renforcer l'efficacité de Lafarge et d'accélérer sa croissance. La structure par activité a été remplacée par une structure par "Pays". Chaque directeur pays est responsable de l'ensemble des activités ciment et granulats & béton et s'appuie sur des fonctions support communes localement et sur les fonctions supports de Lafarge.

L'organisation et les attributions du Comité Exécutif ont également été modifiées, notamment avec la création d'une fonction Innovation et d'une fonction Performance.

Cette nouvelle organisation est la suite naturelle à la fois de la phase d'expansion géographique de Lafarge et de son recentrage sur son coeur de métier. Elle permet de mieux différencier l'offre de Lafarge grâce au développement de produits et de solutions à plus forte valeur ajoutée pour la construction, en associant les compétences ciment et granulats & béton dans chaque pays, et de conforter ainsi Lafarge dans sa position d'acteur clé de la construction.

1.2.2 DEUX LEVIERS MAJEURS DE CROISSANCE : L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE

a) L'innovation, clé du développement

L'innovation constitue un axe stratégique pour Lafarge qui lui a permis de se différencier. Elle est aujourd'hui un facteur clé de sa croissance, pour passer d'une logique de fabricant de matériaux à une logique de fournisseur de solutions.

Lafarge innove depuis longtemps. Aujourd'hui, le Groupe travaille sur trois axes : continuer à enrichir sa gamme de produits à valeur ajoutée, les déployer dans tous les pays où il est présent et développer des solutions et des services.

Cette stratégie d'innovation est soutenue par le centre de recherche du Groupe dont l'action est relayée localement par des laboratoires de développement "*Construction Development Labs*". Elle est prolongée par une politique commerciale qui vise à renforcer l'expertise des forces de ventes et à développer la coopération avec les prescripteurs.

Développer une expertise globale et locale

Il n'y aurait pas d'innovation sans un solide effort de Recherche et Développement. Le premier Centre de Recherche et Développement de Lafarge a été créé en 1887. Aujourd'hui le site de l'Isle d'Abeau près de Lyon (France), qui abrite le Centre de recherche Lafarge, rassemble près de 240 ingénieurs et techniciens issus de différents horizons scientifiques et originaires d'une douzaine de pays. Ses recherches actuelles portent essentiellement sur la mise au point de solutions de construction durable (isolation, utilisation de l'inertie thermique du béton, drainage des sols, etc.) et la diminution des émissions de gaz à effet de serre, dans la fabrication comme dans l'utilisation des produits.

DES PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Référence internationale reconnue, le Centre de recherche de Lafarge participe à des réseaux scientifiques et noue des partenariats avec les plus importants instituts de recherche, grandes écoles et universités dans le monde. Ainsi en est-il de la chaire consacrée à la science

LA R&D CHEZ LAFARGE

Un budget de 116 millions d'euros en 2012 comprenant l'innovation produit et l'amélioration des procédés industriels.
240 ingénieurs et techniciens au Centre de recherche Lafarge de l'Isle d'Abeau.
158 nouvelles demandes de brevets ont été déposées en 2012.

des matériaux pour la construction durable avec l'École Polytechnique et l'École des Ponts en France. D'autres coopérations sont en cours : le réseau Nanocem, qui regroupe une vingtaine d'universités européennes et une douzaine d'industriels ; le Centre national de la Recherche Scientifique (CNRS, une trentaine de laboratoires), l'École des mines et plusieurs universités en France ; le Massachusetts Institute of Technology (MIT), les universités de Princeton et Berkeley aux Etats-Unis ; les universités Laval, Sherbrooke et Polytechnique Montréal au Canada ; les écoles polytechniques de Lausanne et Zurich en Suisse ; les universités d'Aberdeen et de Leeds en Grande-Bretagne ; l'Indian Institute of Technology de Madras, Delhi et Bombay, l'Indian Institute of Science de Bangalore, le Central Building Research Institute de Roorkee en Inde ; les universités de Chongqing, Hunan et China Building Materials Academy de Beijing en Chine; les universités de Rio de Janeiro, Parana et Rio Grande do Sul au Brésil, etc.

DÉVELOPPER, AU PLUS PRÈS DES MARCHÉS

Afin d'adapter sa recherche au plus près des besoins des marchés locaux, Lafarge a créé les *"Construction Development Labs"*. Ces laboratoires constitués de spécialistes ont pour but d'adapter les solutions Lafarge aux besoins, contraintes, caractéristiques, opportunités des marchés locaux. Ces travaux se font en partenariat étroit avec les clients et les prescripteurs locaux (architectes, industriels, distributeurs, maîtres d'ouvrage, etc.). Les premiers ont été mis en place courant 2011 en France et en Chine, puis en Inde début 2012. L'ouverture de *"Construction Development Labs"* en Algérie et au Brésil est prévue en 2013. Au total, une dizaine de laboratoires devrait voir le jour dans les années à venir.

Créer et promouvoir des produits à valeur ajoutée et des solutions

L'un des grands axes d'innovation de ces dernières années a été la création de bétons spéciaux, apportant des réponses aux défis actuels de la construction : respect de l'environnement, haute résistance, rapidité et simplicité de mise en œuvre, esthétique, isolation... Ces développements sont à la base de nombreux systèmes constructifs originaux, et stimulent l'innovation et l'excellence en matière de process, pour obtenir des produits et solutions constructives à base de ciments, granulats et bétons de qualité constante partout dans le monde.

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE CIMENT

Issu de plusieurs années de recherche, Aether® est un ciment de nouvelle génération, pour la fabrication duquel les émissions de CO_2 sont moindres de 25 % à 30 % et la consommation d'énergie nécessaire à la cuisson de 15 %, sans nécessiter de modifications importantes du processus des cimenteries. C'est pourquoi le projet a bénéficié du soutien financier de l'Union européenne, dans le cadre du programme environnemental Life+. Le second test industriel, réalisé en décembre 2012 à l'usine du Teil (Ardèche-France), s'est avéré très positif. Si les études confirment les résultats obtenus à l'issue du premier test, les ciments Aether® et les bétons fabriqués avec ceux-ci afficheront une résistance comparable à celle du ciment Portland classique.

En 2012, 120 lancements de produits ciment et béton ont été réalisés par les pays. L'innovation produit est présente aussi dans le ciment notamment avec Aether® (lire encadré page 13) dont le lancement est prévu pour 2014.

DES BÉTONS DE PLUS EN PLUS PERFORMANTS

Les bétons spéciaux ont représenté, en 2012, 35 % en volume et 43 % en valeur des ventes de béton : elles ont augmenté respectivement de 17 % et 20 % en un an à périmètre et change constant.

L'année écoulée a vu notamment le développement, l'adaptation locale et la mise sur le marché du béton drainant Hydromedia™, qui allie perméabilité et résistance mécanique. Ce nouveau béton vient enrichir la gamme des bétons à valeur ajoutée composée notamment des bétons autoplaçants Agilia®, des bétons décoratifs Artevia®, des bétons thermiques Thermedia® et des bétons à ultra-hautes performances Ductal®. Le Centre de recherche poursuit activement son travail sur les bétons isolants structurels de façon à les adapter aux différents modes de construction et aux réglementations thermiques du bâtiment, qui évoluent rapidement aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents.

D'autres innovations issues de la recherche sont très prometteuses. En 2012, le Centre de Recherche a mis au point et breveté un prototype de béton dépolluant capable d'absorber les émanations de dioxyde d'azote, particulièrement adapté pour les tunnels. Autre avancée : l'élaboration d'une nouvelle génération de bétons ultra-hautes performances pour des applications industrielles, notamment des façades, dont les essais sont en cours.

LES SYSTÈMES CONSTRUCTIFS, DES SOLUTIONS POUR LES PRESCRIPTEURS

Enfin, l'année 2012 a été marquée par le lancement des systèmes constructifs, solutions innovantes permettant de réaliser des parties d'ouvrage (murs, planchers, façades...) et présentant des caractéristiques remarquables dans un ou plusieurs domaines (coût, durabilité, résistance, isolation, esthétique, facilité de mise en œuvre, etc.). Ces systèmes constructifs sont des outils de promotion du béton face à la concurrence d'autres matériaux, et des "ambassadeurs" du savoir-faire de Lafarge auprès des clients et des prescripteurs. Fin 2012, le catalogue réalisé comptait 45 systèmes, présentés dans des documents très complets, adaptés aux caractéristiques locales.

Créer de nouveaux services

Résolument orienté clients, Lafarge met l'accent sur le développement de nouveaux services.

DANS LE BÉTON, TOUJOURS PLUS DE SERVICES

Lafarge développe les services rendus aux clients visant à faciliter l'accès à ses produits et leur mise en œuvre, par exemple la location de pompes et de tapis roulants, la prise en charge de tests de laboratoire, ainsi qu'une nouvelle offre permettant aux entrepreneurs de venir chercher eux-mêmes de petits chargements dans certaines centrales.

Le service "béton fourni-posé" *(placing and finishing)*, lancé fin 2010, a poursuivi son expansion géographique (lire encadré page 21).

CHERCHEURS DE SOLUTIONS

En un an de fonctionnement, le *"Construction Development Lab"* de l'Isle d'Abeau, qui intervient sur la zone Euro Méditerranée, a déjà à son actif une vingtaine de projets, développés en propre ou avec des partenaires, notamment en matière d'isolation et de systèmes "murs" (murs à doubles parois, murs avec coffrages perdus, panneaux de béton-chanvre).

Celui de Bombay, en Inde, a travaillé à la mise au point d'Aadhar® – un liant pour les constructions en terre multipliant par cinq la durée de vie des maisons –, à l'étude de systèmes complets de drainage, à partir d'Hydromedia™, prévenant les inondations, à la mise au point de béton à prise retardée livrable en seaux pour les logements dans les bidonvilles. Il a également soutenu techniquement les lauréats des "Lafarge Invention Awards" 2011 qui ont vocation à récompenser des projets d'entrepreneurs et chercheurs en lien avec les matériaux de construction et contribuant à la construction durable.

LE CHAI DU DOMAINE CHEVAL-BLANC À SAINT-ÉMILION

Conçu par l'architecte Christian de Portzamparc, il étend la ligne douce et ondulée de ses quatre voiles incurvées de 40 cm d'épaisseur, coulées en béton Agilia® poncé mécaniquement pour obtenir un résultat de surface proche de la pierre.
Pour qu'aucun point de couleur n'apparaisse lors du ponçage, seuls du sable, du ciment et des cailloux de couleur blanche ont été utilisés.

En Espagne, pays pilote, ce service a eu un effet positif sur l'activité dans le contexte de crise que traverse le secteur de la construction dans ce pays.

Pour les bétons prêts à l'emploi, un système de licence et de franchise a été lancé en 2012. Il permet de proposer à des clients bétonniers de bénéficier de la qualité et du savoir-faire Lafarge en contrepartie d'une redevance. Lafarge s'assure ainsi une présence sur de nouveaux marchés.

LE RECYCLAGE : ALLIER SERVICE ET NOUVEAU PRODUIT

L'enlèvement des matériaux de démolition constitue également un service à développer, en même temps qu'une source de matière première secondaire : le béton, recyclé par broyage, devient un granulat pouvant entrer jusqu' à hauteur de 10 % à 15 % dans la fabrication de bétons, essentiellement pour les routes, mais également pour les produits courants. Le schéma optimal, déjà mis en œuvre dans certains pays, consiste à implanter des unités de recyclage à proximité des carrières : les matériaux issus de la déconstruction peuvent ainsi être triés, le béton broyé et les autres matériaux inertes non polluants et non valorisables (terre, brique, plâtre, etc.) utilisés pour le comblement des carrières.

OPTIMISER LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Dans la distribution, il s'agit de trouver, dans chaque pays, les circuits les mieux adaptés pour mettre ses produits à disposition dans les meilleures conditions. Cette stratégie passe par l'élaboration de partenariats privilégiés avec de grandes enseignes (comprenant notamment animations en magasins et formation des vendeurs), afin d'être mieux référencés et plus visibles ou, dans certains pays émergents, par la création de circuits de distribution. Au Maroc, Lafarge a ainsi créé avec succès la chaîne Mawadis. Au Nigéria, une vingtaine de dépôts de ciment en sac ont été bâtis. En Algérie, le développement de nouveaux centres de distribution est prévu à court terme. En Tanzanie, Lafarge s'implante dans des zones isolées grâce à un réseau de containers.

Le dynamisme commercial

Soutenues par les nouvelles fonctions Innovation et Performance de Lafarge, les entités pays ont mis en place des stratégies marketing et commerciales qui s'appuient sur de nouvelles compétences mais aussi sur des modèles opérationnels recensant les meilleures pratiques commerciales à mettre en œuvre : analyse et segmentation des marchés, optimisation des prix et des marges, stratégies marketing, mise en œuvre rapide et efficace des nouvelles offres de produits et services, etc.

Vendre autrement pour vendre mieux

Lafarge a mis en place, depuis 2011, le programme *"Sales Force Effectiveness"*. Il développe une méthode et des outils permettant de renforcer l'expertise des forces de vente, de piloter plus finement les relations avec leurs clients et d'amplifier les synergies commerciales entre ses activités. Actuellement déployé ou en cours de déploiement dans 17 pays, le programme vise à terme 3 000 commerciaux et managers.

Le programme se décompose en deux étapes : une phase de diagnostic des performances commerciales afin d'identifier les points forts et les axes de progrès au regard des enjeux des marchés locaux ; un second temps est consacré à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'actions et de sessions de formation développées par Lafarge. Celles-ci sont composées de modules communs et de modules déclinables dans chaque pays.

INITIATIVES GAGNANTES

Dans le ciment, priorité est donnée aux marchés émergents pour lancer de nouveaux produits à valeur ajoutée, car une gamme complète est un élément de leadership et de résultat.

Dans les granulats, la performance commerciale passe par une meilleure compréhension des préoccupations des clients et la construction d'une offre spécifique par segment de marché.

Dans le béton, le modèle opérationnel insiste sur la compréhension des profils divers des clients.

S'adresser aux prescripteurs

Pour promouvoir les produits à forte valeur ajoutée et les solutions constructives élaborées notamment par les "*Construction Development Labs*", Lafarge a créé des nouvelles fonctions de commerciaux spécialisés de haut niveau, les spécialistes de la construction, déployés dans les pays, et les responsables de grands comptes internationaux. Leur rôle consiste à intervenir le plus en amont possible, auprès des cabinets d'architecture et des décideurs, pour analyser leurs besoins et leur proposer des solutions et produits adaptés. Forts de leurs compétences professionnelles et de l'expertise globale de Lafarge, ce sont des apporteurs d'idées et de conseils.

De 18 en 2011, le nombre de spécialistes de la construction est passé fin 2012 à 37, répartis dans 23 pays. Le recrutement se poursuivra en 2013 et 2014 pour atteindre au moins un spécialiste par pays dans lequel Lafarge est implanté. Dix postes de responsables de grands comptes internationaux ont été créés en 2012, six autres devraient l'être en 2013.

Propriété intellectuelle

Lafarge possède un portefeuille substantiel de droits de propriété intellectuelle constitué de brevets d'invention, de marques, de noms de domaine ainsi que de dessins et modèles indispensables à la protection de ses activités.

Lafarge accroît la valeur de sa propriété intellectuelle par la coordination, la centralisation et la formalisation de ses droits par brevets, marques, droit d'auteur et autres droits ou conventions applicables, notamment en recourant à la voie judiciaire et administrative en cas d'atteinte à ces droits par un tiers.

Le département Propriété Intellectuelle du Groupe est responsable de la protection du nom Lafarge, et des portefeuilles de marques protégées dans plus de 120 pays, ainsi que de toute action légale nécessaire en cas d'utilisation non autorisée du nom Lafarge par un tiers.

La lutte contre l'utilisation frauduleuse du nom et du logo Lafarge a continué en 2012, notamment contre des contrefacteurs de sacs de ciment en Chine et en Europe de l'Est, avec des résultats satisfaisants.

Le département de Propriété Intellectuelle est aussi fortement impliqué dans les nouvelles technologies d'information et de communication en protégeant les noms de domaine et en sécurisant la présence de Lafarge sur Internet et sur les nouveaux médias électroniques y compris les réseaux sociaux, applications smartphones, etc.

L'utilisation ainsi que l'accès aux droits de propriété intellectuelle de Lafarge sont régis par les termes de contrats de licence consentis par Lafarge S.A. à ses filiales.

Ceux-ci prévoient des licences d'utilisation des actifs incorporels de Lafarge (savoir-faire, marques, brevets, logiciels et bonnes pratiques).

UN CERCLE VERTUEUX EN OUGANDA

Pour faire face à la pénurie énergétique en Ouganda, la cimenterie Lafarge, implantée à Hima, a misé sur la biomasse : les cosses de riz, de noix de palme, d'arachide, de cacao et de café représentent déjà 40 % du combustible utilisé, permettent de réduire l'utilisation d'énergies fossiles, ainsi que les émissions de CO_2 de l'usine de 72 000 tonnes par an. Pour augmenter sa production, sécuriser ses approvisionnements et réduire les coûts de transport, l'usine a lancé, fin avril 2012, un vaste programme de production de café avec les populations voisines. D'ici trois ans, ils produiront quelques 18 000 tonnes de biomasse supplémentaires.

Mais ce projet va bien au-delà des intérêts de Lafarge : il participe également à l'accroissement de la production de café et au développement de l'économie locale.

TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Une usine qui a besoin d'améliorer son process peut faire appel aux "boosters" : près de 250 professionnels volontaires, de toutes nationalités, identifiés comme les meilleurs experts de leur catégorie, et reconnus pour leurs compétences sur le terrain et leurs qualités pédagogiques. Mobilisables à tout moment, ils peuvent rester en mission environ 6 mois jusqu'à ce que les améliorations soient obtenues de façon durable ; c'est-à-dire jusqu'à ce que les bonnes pratiques aient été transmises et appliquées. En 2012, plusieurs missions ont été menées ou commencées, notamment en Algérie, au Brésil, en France (usine du Havre), en Indonésie, au Nigéria, aux Philippines, en Russie, aboutissant partout à une accélération des progrès de performance.

Le processus de révision de ces contrats, entamé en 2011, est presque achevé à fin 2012.

Le portefeuille des brevets de Lafarge continue de s'enrichir, avec 158 nouvelles demandes de brevet déposées en 2012, reflétant ainsi l'engagement de Lafarge dans le domaine de l'innovation : plus de 45 % de ces demandes concernaient la construction durable et le développement durable, en ligne avec les orientations et les ambitions 2020 de Lafarge.

b) Performance

Pour améliorer sa compétitivité, Lafarge agit en particulier sur deux leviers : la réduction des coûts et la productivité des usines.

Afin d'améliorer ses performances, Lafarge a élaboré des modèles opérationnels relatifs à chacun de ses domaines d'activité. Basés sur les meilleures pratiques – tant industrielles que commerciales – observées dans le Groupe, ils permettent d'accélérer et d'homogénéiser les différents leviers de performance : réduction des coûts, élévation du niveau de compétence des collaborateurs, excellence industrielle. Enrichis au cours du temps, ces modèles permettent d'augmenter les performances de façon continue.

Pour les activités industrielles, les modèles opérationnels visent l'augmentation de la production là où les marchés sont les plus demandeurs, l'amélioration de la fiabilité et de la rentabilité des installations existantes, mais également la qualité et la régularité des produits.

L'amélioration de la performance passe aussi par le développement et la modernisation des systèmes d'information (gestion des commandes dans les centrales à béton, logiciels d'achats en ligne, etc.), la rationalisation des achats de pièces détachées pour l'entretien des usines et de la chaîne logistique, la standardisation des méthodes d'ingénierie, la gestion professionnelle de l'énergie et le "sourcing" stratégique.

Les modèles opérationnels élaborés par Lafarge visent également les activités commerciales.

Voir encadré Initiatives gagnantes page 16 pour plus d'informations sur les modèles opérationnels commerciaux.

Accélérer la réduction des coûts

En 2012, Lafarge a réduit ses coûts de 410 millions d'euros. Fort de ce résultat le Groupe a décidé d'accélérer son programme visant à générer 1,3 milliard d'euros de réduction des coûts sur la période 2012-2015. A ce titre, il estime qu'il aura réalisé la quasi-totalité de son programme d'ici fin 2014, avec un an d'avance.

FAIRE BAISSER LE COÛT DE L'ÉNERGIE

L'énergie représente à elle seule le tiers des coûts de production de ciment (avant coûts de distribution et frais généraux) : la consommation totale de Lafarge correspond à celle d'un pays comme l'Équateur! Réduire la facture et se prémunir contre des hausses de prix sont donc des priorités.

Lafarge cherche en conséquence à augmenter la part de combustibles alternatifs dans ses usines : pneumatiques et huiles industrielles usagées, déchets ménagers et déchets agricoles, etc. En 2012, ils ont représenté environ 15 % de la consommation des cimenteries – et plus de 20 % dans seize pays, dépassant même les 60 % dans certaines usines. L'objectif est d'atteindre une moyenne de 30 % en 2015 et 50 % en 2020.

Parallèlement, Lafarge cherche à établir des partenariats durables en matière de collecte et de tri.

Lafarge s'efforce aussi de réduire les coûts des combustibles traditionnels en groupant les approvisionnements concernant plusieurs pays et en optimisant

le mix combustible : le charbon est ainsi remplacé par du coke de pétrole ou par d'autres charbons de qualité moindre. Avec une conduite précise des usines, le coke peut être remplacé par du coke à haute teneur en soufre, moins cher. À titre d'exemple le mix combustible est passé de 17 % de coke de pétrole en 2011 à 21 % en 2012.

Lafarge rationalise enfin les dépenses d'électricité sur ses sites par de nouveaux outils de suivi en temps réel et de pilotage de la consommation permettant de saisir des opportunités tarifaires.

Autre initiative : dans de nombreux pays émergents, la chaleur radiante des fours est récupérée pour produire de l'électricité.

POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DU RATIO CIMENT/CLINKER

La fabrication du clinker, base du ciment, est l'opération la plus onéreuse en énergie. Or, il est possible de substituer partiellement au clinker d'autres composants : le laitier (sous-produit de la fabrication de l'acier), les cendres volantes (provenant de la combustion du charbon dans les centrales thermiques), la pouzzolane (roche volcanique), ou le calcaire. Ceci permet d'accroître la capacité de production des installations – donc de limiter les investissements, mais aussi de réduire la facture énergétique et les émissions de CO_2. De plus, l'utilisation de ces produits confère aux ciments ainsi composés des propriétés spécifiques intéressantes dans un contexte donné, telles qu'une meilleure résistance aux agressions chimiques (durabilité améliorée en milieu sulfaté ou chloré) et une moindre chaleur d'hydratation (réduction de la fissuration dans des ouvrages massifs).

Le progrès de Lafarge se mesure par l'évolution du ratio ciment sur clinker, qui ne cesse de progresser depuis dix ans (voir Chapitre 4 pour plus d'informations sur l'évolution du ratio ciment sur clinker).

OPTIMISER LA LOGISTIQUE ET LES TRANSPORTS

La réduction des coûts concerne également la logistique – sur laquelle des efforts importants sont prévus en 2013. Au Canada, par exemple, l'externalisation de la livraison du béton à des entreprises de transport a déjà permis une réduction importante de ces coûts.

RECHERCHER LES MEILLEURES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

À partir de l'expérience acquise lors de la construction de nouvelles cimenteries en Chine, Lafarge a élargi sa plateforme de sourcing à Pékin avec une nouvelle équipe (International Sourcing Development Team) chargée d'approvisionner ses usines en matériels et pièces détachées au meilleur prix, tout en s'assurant sur place, par des contrôles tout au long du processus de production, que les composants soient d'une qualité irréprochable.

Cette gestion des approvisionnements s'applique aussi à la construction de nouvelles usines. Associée à la standardisation des méthodes d'ingénierie, elle permet de réduire les coûts de construction et le temps nécessaire à rendre ces unités opérationnelles.

Augmenter la productivité des usines

Produire plus avec les moyens existants. 13 à 15 millions de tonnes supplémentaires ont été identifiées pour la période 2012-2015. Un potentiel qui se traduira par des ventes additionnelles.

Pour atteindre cet objectif, Lafarge s'emploie à optimiser la maîtrise des équipements industriels et des procédés dans ses cimenteries, ses carrières et ses centrales à béton afin d'améliorer leur fiabilité et donc leur productivité. Cette amélioration entrainera une réduction des coûts, notamment la facture énergétique et la maintenance.

UN TAUX DE FIABILITÉ [1] EN HAUSSE CONSTANTE

En 2012, Lafarge a battu son record historique de fiabilité, avec 94,7 % de moyenne, et plus de la moitié des usines dépassant 96 %. Ce bon résultat rend parfaitement réaliste l'objectif d'atteindre

DES MAISONS INDIVIDUELLES DANS UNE STRUCTURE COLLECTIVE

En France, à Bègles (Gironde), Lafarge participe, en partenariat avec la mairie de Bègles, l'architecte Christophe Hutin et le promoteur DomoFrance, au projet de lotissement vertical dit "les Hauts-Plateaux". Le principe : des plateaux superposés aménageables au fil du temps divisés en lots de 100 à 120 m² comprenant 50 % de surface habitable et 50 % de jardin dont la moitié de surface transformable en pièces supplémentaires. Au cœur du concept, une structure en dalles et poutres fines à très grande portée, et des bétons spéciaux : à haute résistance pour les poutres, étanche pour les dalles et drainant pour les sols extérieurs.

(1) *Le taux de fiabilité est un indicateur de la fréquence des défaillances lors de la production.*

MARSEILLE, MÉTAMORPHOSE URBAINE

À Marseille, la rénovation de l'ancien quartier des docks, près de la gare maritime, va donner naissance à la tour H99 conçue par Jean-Baptiste Pietri. Haute – comme son nom l'indique – de 99 mètres, elle abritera des appartements de grand standing et sera la première tour de logement construite en France depuis les années 1970.

Dans ce même quartier Euroméditerranée de Marseille, Lafarge a participé à la construction de la tour de 145 mètres abritant le siège social de la compagnie de transport maritime CMA CGM et signée par l'architecte Zaha Hadid, avec une centrale à béton mobile installée sur le chantier.

un taux de fiabilité de 96 % dans trois quarts des usines du Groupe d'ici 2015 grâce à la mise en application des modèles opérationnels.

OPTIMISER LA MAINTENANCE

Une bonne gestion de la maintenance participe à l'augmentation de la fiabilité des équipements industriels, à la réduction de leurs coûts d'exploitation et à l'accroissement de leur durée de vie. Pour ce faire, Lafarge privilégie la maintenance préventive et prédictive, grâce à la mise en place d'outils de suivi de l'utilisation réelle des équipements, d'historiques et de contrôles ainsi que des programmes de formation.

Développer les compétences

Lafarge porte, dans ses modèles opérationnels, une attention particulière à l'amélioration des compétences des collaborateurs. Une unité de production bien gérée, avec des équipes et des individus bien formés, bénéficie d'une fiabilité élevée. Lafarge intensifie plusieurs programmes de formation, à destination du management mais aussi de certains postes opérationnels critiques. Ces programmes aboutissent à des certifications qui devraient concerner à terme 1 300 collaborateurs.

1.2.3 NOTRE AMBITION : ACCOMPAGNER L'URBANISATION

Au cours des prochaines décennies, la croissance de la population mondiale se fera presque exclusivement en milieu urbain. Réussir cette urbanisation, dans ses aspects humains, économiques et écologiques, est l'un des enjeux majeurs du XXIe siècle.

Implanté, aussi bien sur les marchés développés que dans les pays en croissance, Lafarge est au cœur des enjeux de l'urbanisation.

Grâce à son savoir-faire et son expérience internationale, Lafarge est bien placé pour promouvoir des solutions qui continuent à répondre aux défis des villes.

a) L'urbanisation, un phénomène majeur

La croissance de la population urbaine devrait se poursuivre au cours des prochaines décennies et lance des défis qui nécessitent imagination et innovation.

La croissance de la population mondiale

La terre a franchi le seuil des 7 milliards d'habitants en 2011. Selon les prévisions de l'ONU, la population mondiale devrait passer le cap des 8 milliards en 2025 et celui des 9 milliards vers 2050. En moins de 40 ans, quelques 2 milliards de personnes supplémentaires devront donc être logés, et principalement en ville. Car l'urbanisation, qui a accompagné l'explosion démographique du XXe siècle, est encore plus spectaculaire : depuis 2007, la majorité de la population mondiale vit dans les villes, contre 30 % en 1950. Ce taux devait avoisiner les 70 % en 2050, les villes absorbant la totalité de l'accroissement de la démographie.

Un nouveau paysage urbain

La croissance des villes touche tous les pays. Moindre – mais bien réelle – dans les régions déjà fortement urbanisées (Europe, Amérique du Nord et du Sud), elle est considérable dans les pays en croissance, y compris en Afrique.

Deux phénomènes dessinent aujourd'hui le paysage urbain :

- l'augmentation des villes moyennes entre 100 000 et 500 000 habitants qui regroupent environ la moitié de la population urbaine ;
- la part croissante des mégapoles (agglomérations de plus de 10 millions d'habitants). De 23 aujourd'hui, leur nombre devrait passer à 40 en 2025 et leur nombre total d'habitants de 359 millions à 630 millions – soit près de 14 % des habitants de la planète. 21 de ces mégapoles seront situées en Asie et deux nouvelles apparaîtront en Afrique dont Lagos (Nigéria).

Des défis à relever

Dans leur grande majorité, les citadins aiment leur ville, y compris les habitants des mégapoles (étude TNS Sofres pour Véolia environnement, 2011). Ils sont en revanche sceptiques, surtout en Europe et en Amérique, sur les possibilités d'améliorer la qualité de vie urbaine au cours de la prochaine décennie. Parmi les facteurs nécessaires à cette amélioration, la mise en place d'un meilleur système de transports public arrive en tête, devant l'accroissement de la taille de leur logement, l'isolation thermique et les propriétés acoustiques.

Mieux gérer la densité de la population et la fluidité de ses déplacements, permettre à tous d'accéder à un logement décent, améliorer significativement la qualité de l'habitat, comptent parmi les défis majeurs. D'autres enjeux s'imposent également. Dans la périphérie de nombreuses mégapoles et grandes villes des pays en croissance, l'accès à l'eau potable et à l'électricité reste ainsi un problème important. Enfin, il est indispensable que l'urbanisation n'entraîne pas un accroissement du gaspillage des ressources naturelles, de la pollution et des émissions de gaz à effet de serre, mais au contraire qu'elle concoure à les réduire.

b) La contribution de Lafarge pour des villes meilleures

Face aux grands enjeux des villes, Lafarge s'est donné pour objectif d'être un acteur engagé pour contribuer à la construction de villes meilleures. Pour ce faire, le Groupe développe et met en œuvre des solutions de construction innovantes.

Des villes plus accueillantes

Pour loger décemment tous les citadins, notamment les nouveaux arrivants et quels que soient leurs moyens, les promoteurs publics et privés comme les constructeurs recherchent des solutions permettant de bâtir des logements de qualité, à des prix abordables.

CONSTRUIRE PLUS VITE ET MOINS CHER

Dans plusieurs pays, Lafarge travaille à la construction de logements sociaux autour d'une technique de "coffrage perdu" : le coffrage reste intégré dans le béton après la construction, sa mise en place, rapide et facile, permet des économies considérables.

Lafarge coopère également de longue date avec Habitat for Humanity, une ONG qui aide les habitants à construire leur logement à moindre coût dans de nombreux pays. En 2012, il a ainsi participé à un projet à Edmonton (Canada) en travaillant avec une société d'ingénierie pour la conception de duplex en béton préfabriqué.

FACILITER L'ACCÈS AU LOGEMENT

À travers ses "Ambitions développement durable 2020"– lancées en juin 2012 – Lafarge s'engage à faciliter l'accès à un logement abordable et durable pour deux millions de personnes dans le monde.

Par exemple à Bombay, en Inde, Lafarge propose une solution simple pour améliorer la qualité de vie dans les bidonvilles : du béton en seaux, pouvant être acheminé par les ruelles très étroites, pour construire des maisons de qualité sur deux niveaux (rez-de-chaussée pour l'activité commerciale, premier étage pour l'habitat).

Enfin, Lafarge a signé avec l'ONG Global Communities (ex-CHF International) et l'Agence française de développement des partenariats en vue de l'accès à un logement décent destiné aux populations des pays en croissance, afin de permettre aux personnes à faibles moyens de réaliser la construction, l'agrandissement ou la rénovation de leur logement. Des opérations sont déjà en place en Indonésie, au Honduras et aux Philippines. D'autres programmes sont en cours de mise au point.

DES SOLUTIONS CONTRE LES INONDATIONS

L'imperméabilisation des sols induite par la croissance des villes peut entraîner des conséquences imprévues – et parfois dramatiques – en cas de fortes intempéries. Le béton drainant Hydromedia™ fournit une solution adaptée. C'est celle qui a été choisie pour la réalisation du patio de 26 000 m² du campus du Centennial College de Toronto (Canada). Grâce à sa fluidité d'application et à son temps de séchage, le matériau s'est parfaitement adapté au terrain pentu, et ses qualités drainantes et filtrantes œuvrent à la préservation des nappes phréatiques et à l'irrigation naturelle des minis-jardins, très appréciés des étudiants.

UN SERVICE DE POSE DU BÉTON

Lancé d'abord en Espagne, le service de "béton fourni-posé" consiste à proposer une prestation complète (estimation du besoin, fourniture et pose) de produits tels qu'Artevia® (bétons décoratifs) et Agilia® (béton auto plaçant et auto nivelant). Particulièrement adapté aux marchés des maisons individuelles, ce service est confié à des applicateurs professionnels sélectionnés et formés, Lafarge assurant la responsabilité de l'ensemble de la prestation. En un an, ce nouveau service a été mis en place dans dix-huit pays. En 2013, Lafarge compte étendre ce concept à de nouveaux pays et de nouveaux produits.

Des villes plus compactes

Tous les spécialistes s'accordent à dire que l'accroissement de la population des villes ne pourra pas se faire par leur extension horizontale – qui pose de complexes et coûteux problèmes de transport, de gaspillage énergétique et de disparition de terres agricoles – mais par leur densification.

CONSTRUIRE EN HAUTEUR

Cette densification passera essentiellement par la construction en hauteur, que ce soit le passage de plain-pied à un ou des niveaux supplémentaires ou la construction de tours, selon la taille des villes et les géographies.

Lafarge participe à ces constructions en proposant différentes qualités de bétons : bétons à très haute résistance pour les fondations et les parties basses, bétons légers pour les parties hautes, bétons isolants, etc. Contrairement aux armatures en acier, le béton assure aux tours une bonne résistance aux secousses sismiques, aux déformations et au feu.

Ainsi, la tour Lodha World One à Bombay, l'une des plus hautes du monde, est destinée à l'habitation. Elle accumule des chiffres impressionnants : 800 000 m^3 de béton, dont 150 000 m^2 de planchers. Grâce à une technologie de pointe et pour répondre aux défis de ce chantier, Lafarge a mis au point un béton qui présente des qualités de solidité et de durabilité adéquates.

REDESSINER ET REVALORISER LES VILLES

La densification de l'espace urbain doit aller de pair avec l'augmentation de son attractivité et du bien-être de ses habitants qui passe par une approche équilibrée de l'espace urbain.

L'exemple de l'aménagement de la baie d'Alger, dont Lafarge est partenaire, est à cet égard particulièrement ambitieux. Sur une bande de terrain de 70 kilomètres de long et 500 mètres de large, le projet vise à la fois à revaloriser la façade maritime et à la relier à l'espace urbain existant, à créer de nouveaux équipements économiques et culturels et à favoriser la mobilité grâce à un nouveau réseau de transports publics.

Des villes plus durables

Des villes plus durables, ce sont des villes plus solides et plus respectueuses de l'environnement. Le béton est un matériau solide et durable.

RÉSISTER AUX SÉISMES

Face aux catastrophes naturelles par exemple, le béton est le matériau qui résiste le mieux. Dans les zones sensibles, Lafarge propose des bétons spéciaux plus résistants aux secousses sismiques et aux ouragans. Par exemple à Miami (Etats-Unis), le béton ultra-hautes performances (Ductal®) a été utilisé pour parer les façades du nouveau "Art Museum". Grâce à sa résistance exceptionnelle, il répond aux normes anti-ouragan en vigueur.

RENFORCER L'EFFICACITÉ THERMIQUE

Mieux isoler les bâtiments pour réduire la facture énergétique – et les émissions de CO_2 qui y sont liées – est désormais une préoccupation centrale des promoteurs publics et privés comme des habitants, propriétaires ou locataires.

Avec le béton isolant Thermedia®, Lafarge propose une solution simple et efficace. Trois fois plus isolant qu'un béton standard, il réduit de 35 % les ponts thermiques au niveau des liaisons entre façades et voiles intérieurs. Le rupteur thermique à base de béton fibré Ductal® et de laine de roche permet pour sa part de diminuer de 70 % le pont thermique en isolation par l'intérieur.

En partenariat avec Cécile Robin Construction, Lafarge a également conçu une maison individuelle en béton à énergie positive (produisant plus d'énergie qu'elle n'en consomme). Inaugurée en juillet 2012 à Roanne (Loire, France), elle allie techniques traditionnelles et matériaux innovants comme le bloc béton de pierre ponce. Elle a été sacrée "Maison de l'année" dans sa catégorie par l'Union

des Maisons Françaises (UMF). Lafarge participe également à un projet similaire au Royaume-Uni.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE LA CONSTRUCTION

Dans ses «Ambitions développement durable», Lafarge s'est fixé pour objectifs à horizon 2020 la réduction de 33 % de ses émissions de CO_2 par tonne de ciment par rapport à 1990 ; l'utilisation de 50 % de combustibles non fossiles dans ses cimenteries (dont 30 % de biomasse) ; la fabrication de 15 millions de tonnes de granulats à partir de matériaux réutilisés ou recyclés et leur incorporation dans 20 % de sa production de bétons.

Sur tous ces points, des actions sont déjà engagées avec la mise au point du nouveau ciment Aether® et l'amélioration constante du ratio clinker/ciment, la mise en œuvre de programmes d'approvisionnement des cimenteries en combustibles alternatifs l'enlèvement et le recyclage de déchets de démolition en granulats commercialisés sous la marque Aggneo™.

La construction du nouveau stade du Havre (France, Seine-Maritime) offre un bon exemple de l'intérêt environnemental de l'utilisation d'un ciment à taux de CO_2 réduit, qui a permis une économie de 2 350 tonnes de CO_2 dans le bilan carbone de la construction.

Des villes plus connectées

La mobilité des habitants est un élément essentiel de la qualité de vie et de l'activité économique. Fort de son savoir-faire, de ses produits et services de pointe ainsi que de ses ressources internationales, Lafarge propose des solutions pour la construction des infrastructures permettant de relier les populations, mais aussi leur assurant l'accès aux ressources énergétiques.

Quelques exemples parmi les réalisations auxquelles Lafarge a participé : la tour de télécommunication de Belgrade, haute de 200 mètres ; des tunnels et des ponts comme le Port Mann Bridge au Canada (qui a nécessité 180 000 m^3 de béton et 2 300 éléments préfabriqués) ; des infrastructures de transports tels le tramway de Casablanca (Maroc) et une voie rapide en Pologne réalisée grâce à l'installation d'une centrale à béton mobile.

MIEUX APPROVISIONNER LES VILLES EN ÉNERGIE

Œuvrer au développement harmonieux des villes, c'est aussi participer à la construction des grandes infrastructures assurant leur approvisionnement en énergie, qui nécessite des matériaux particulièrement résistants et fiables.

Ainsi, Lafarge a été retenu pour fournir les trois couches de bétons différents nécessaires aux fondations des éoliennes dans le plus grand parc d'Europe, en Roumanie (1 100 ha, 240 éoliennes). Les fondations de la future centrale hydroélectrique de Roanne (France), ancrées dans le lit de la Loire, à 9 mètres sous l'eau, elles, ont nécessité 7 000 m^3 de béton Agilia®, choisi pour ses qualités autonivelantes et sa compacité. Pour la rénovation du barrage de Caderousse (France, Vaucluse), sur le Rhône, c'est le Ductal® qui a été préféré à l'issue de plusieurs tests, pour son exceptionnelle résistance aux chocs et à l'abrasion.

Des villes plus belles

Enfin, pas de ville réussie sans une attention particulière portée à l'esthétique, facteur clé de la qualité de vie des habitants.

LES BÉTONS PERFORMANTS AU SERVICE DE L'ESTHÉTIQUE

Les bétons développés par Lafarge permettent aux architectes de concevoir des bâtiments à la fois audacieux et résistants.

Ainsi, la façade de l'établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) du 9e arrondissement de Paris, datant de 1935, a été entièrement restructurée et habillée d'une résille extérieure réalisée en Ductal®, béton à ultra-hautes performances. Appliquée sur une surface de 1 000 m^2

LE PALAIS DES PAPES, UNE RÉNOVATION DE PRESTIGE

Construit au XIVe siècle, le Palais des Papes d'Avignon (Vaucluse, France) est la plus grande construction médiévale d'Europe, inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco. Sa rénovation exige l'intervention d'hommes de l'art et l'utilisation de matériaux répondant parfaitement à leurs exigences. La chaux blanche Nathural® de Lafarge a été sélectionnée pour la rénovation de la tour de Trouillas, menée par la ville d'Avignon. 100 % naturelle, souple, homogène et perméable à la vapeur d'eau, elle permet de réaliser le jointoiement, le ragréage et la patine des pierres, et de redonner au bâtiment son aspect d'origine.

couvrant les 22 mètres de hauteur de la façade, elle ressemble à d'immenses tiges de bambou se balançant au vent. De plus, cette résille permet d'habiller les coursives extérieures continues.

Sur la rivière Calder à Wakefield, près de Leeds en Angleterre, se dresse la Hepworth Gallery, dont l'imposante structure a été réalisée en béton autoplaçant Agilia® agrémenté d'un pigment gris-aubergine. Elle a nécessité le développement d'une technique de coulage spécifique, jamais encore testée en Grande-Bretagne, afin d'obtenir une couleur homogène sur l'ensemble de la structure.

L'ART DE LA DÉCORATION

Artevia®, gamme de bétons décoratifs est particulièrement adaptée à l'embellissement des bâtiments et des espaces publics. Les exemples de son utilisation sont nombreux : alliée à d'autres bétons, elle permet de joindre efficacement l'esthétique au bénéfice environnemental.

Pour la Plaza del Milenio à Valladolid (Province de Castille-et-León, Espagne), la municipalité souhaitait un aménagement écologiquement exemplaire. Les équipes de Lafarge ont proposé des solutions surmesure, en adaptant la formulation des bétons aux exigences du projet. Le pavage a été réalisé en Artevia® vert et gris et la piste cyclable dans un béton drainant, qui facilite l'évacuation des eaux de pluie, récupérées pour l'arrosage des espaces verts.

Pour la réalisation des 80 mètres de façade du centre de recherche botanique de l'Université de Cambridge (Grande-Bretagne) aux jointures quasi invisibles, le choix s'est également porté sur Artevia®, auquel se sont ajoutés 3 500 m^3 de béton étanche et 4 800 m^3 de béton structurel.

Artevia® est enfin couramment utilisé dans des projets d'habitat individuel, pour aménager ou rénover une terrasse en béton poli, créer une allée de jardin ou une belle plage en béton coloré en bord de piscine ou encore simuler la chaleur d'une terrasse en bois grâce au béton imprimé.

1.2.4 ACQUISITIONS, PARTENARIATS ET CESSIONS RÉCENTS

Principales acquisitions récentes

Au cours des années 2012 et 2011, nous avons procédé à un nombre limité d'acquisitions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre positif lié aux acquisitions sur le chiffre d'affaires s'élève à 95 millions d'euros en 2012 par rapport à 2011.

Principaux partenariats récents

Voir Notes 3 (Principaux événements de la période), 20 (Capitaux propres), annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations sur ces partenariats.

Royaume-Uni. Le 7 janvier 2013, Lafarge et Anglo American ont annoncé la création de leur coentreprise à 50/50. Cette nouvelle entité regroupe leurs activités ciment, granulats, béton prêt à l'emploi, asphalte et enrobés bitumeux, services de maintenance, et activités de recyclage des déchets au Royaume-Uni. Cette coentreprise est baptisée Lafarge Tarmac.

La création de la coentreprise Lafarge Tarmac intervient après l'obtention de l'approbation définitive de la Commission de la concurrence britannique, qui était conditionnée à la cession d'un portefeuille d'activités de matériaux de construction de Tarmac et de Lafarge au Royaume-Uni.

La cession convenue de la participation de 50 % de Tarmac dans Midland Quarry Products fait l'objet d'un droit de préemption en faveur de Hanson Quarry Products Europe Limited. De ce fait, la clôture de cette opération n'est pas encore intervenue.

Mexique. Le 8 janvier 2013, Lafarge a conclu un accord avec Elementia destiné à regrouper l'ensemble des actifs cimentiers des deux sociétés au Mexique. Lafarge apportera à la coentreprise ses usines de Vito et Tula d'une capacité totale de près d'un million de tonnes, Elementia apportant son usine d'un million de tonnes en cours de construction dans le centre du pays. Cette opération, qui n'implique pas de mouvement de trésorerie, est soumise à l'approbation des autorités compétentes, et devrait être finalisée au second semestre 2013, après le démarrage de la nouvelle usine d'Elementia.

La coentreprise nouvellement formée sera détenue à 47 % par Lafarge et à 53 % par Elementia. Ces opérations seront comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Europe centrale et de l'Est. Le 25 mai 2010, Lafarge et STRABAG ont décidé de regrouper leurs activités ciment de plusieurs pays d'Europe centrale. Lafarge a apporté ses cimenteries de Mannersdorf et Retznei en Autriche, de Cížkovice en République Tchèque et de Trbovlje en Slovénie, et STRABAG, l'usine qu'elle a construite à Pécs en Hongrie. Lafarge détient une participation de 70 % dans la nouvelle société et STRABAG, 30 %. Suite à l'obtention de l'autorisation des autorités de concurrence en février 2011 et de la réalisation des autres conditions suspensives, cette transaction est devenue définitive le 29 juillet 2011.

Principales cessions récentes

Voir Notes 3 (Principaux événements de la période), 5 (Plus- et moins-values de cession), 32 (Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie) annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations sur ces cessions.

États-Unis. Le 30 novembre 2012, Lafarge a cédé ses activités ciment et granulats et béton dans le Missouri et l'Oklahoma à la société Eagle Materials. Les activités cédées comprennent les cimenteries de Kansas City (Missouri) et de Tulsa (Oklahoma), d'une capacité de production totale de 1,6 million de tonnes, et les terminaux de distribution associés. Lafarge a cédé également son activité de granulats et de béton prêt-à-l'emploi à Kansas City.

Asie. Le 9 décembre 2011, Lafarge a cédé à son partenaire Boral sa participation dans LBGA (Lafarge Boral Gypsum Asia). LBGA était une coentreprise détenue à 50/50 par Lafarge et Boral consacrée à l'activité Plâtre en Asie.

Europe et Amérique du Sud. Le 4 novembre 2011, Lafarge a finalisé la cession de ses activités Plâtre Europe

et Amérique du Sud au groupe Etex. Lafarge conserve une participation de 20 % dans le capital des nouvelles entités qui combinent les actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud.

Australie. Le 5 août 2011, Lafarge a vendu à Knauf ses activités Plâtre en Australie qui sont composées notamment de 2 usines de plaque de plâtre et autres produits associés, ainsi que d'un réseau national de distribution et de vente.

États-Unis. Le 3 octobre 2011, Lafarge a réalisé la cession de ses activités Ciment et Béton au sud-est des États-Unis au conglomérat colombien Cementos Argos. Les activités cimentières cédées comprennent la cimenterie de Harleyville en Caroline du Sud et la cimenterie de Roberta en Alabama, une station de broyage de ciment à Atlanta en Géorgie, et les terminaux de distribution associés. Lafarge a cédé également ses unités de béton prêt-à-l'emploi dans cette région des États-Unis.

Par ailleurs, au cours des années 2012 et 2011, nous avons procédé à diverses cessions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre négatif lié aux désinvestissements sur le chiffre d'affaires 2012 par rapport à 2011 s'élève à 270 millions d'euros.

Cessions postérieures à l'exercice

États-Unis. Le 10 janvier 2013, Lafarge a signé des accords de cession de six carrières de granulats situées dans l'État de Géorgie pour une valeur d'entreprise totale de 160 millions de dollars américains. Ces opérations sont soumises à l'approbation des autorités compétentes.

1.3 PANORAMA DES MARCHÉS ET DES CLIENTS

Globalement, pour la prochaine décennie, on attend un taux de croissance annualisé de la construction de 5 % à 6 %, soit un point de plus que la croissance de PIB mondial estimée pour la même période (source : Oxford Economics, 2011).

Le secteur de la construction repose sur trois moteurs : l'accroissement démographique, l'urbanisation et le développement économique. Les marchés émergents, qui font face à d'importants besoins en infrastructures et bâtiments résidentiels, devraient ainsi porter en grande partie la croissance du secteur dans les années à venir. À moyen terme, certains marchés développés devraient néanmoins contribuer à cette croissance : par exemple le Canada envisage la construction d'infrastructures afin de valoriser l'exploitation de ses ressources naturelles ; les États-Unis connaissent un rebond cyclique du segment résidentiel. L'Europe occidentale, en revanche, pourrait voir son potentiel de croissance limité pendant quelques années par les contraintes structurelles pesant sur les finances publiques.

Les dépenses du secteur de la construction reposent pour environ 40 % sur des projets résidentiels, pour 35 % sur des projets d'infrastructures et pour 25 % sur des projets non résidentiel (source Oxford Economics, 2011). Les proportions sont similaires pour la consommation du ciment. Ces taux varient cependant en fonction du profil et du niveau de développement de chaque pays.

1.3.1 LE BÂTIMENT

a) Le bâtiment résidentiel

La jeunesse de la population, la baisse tendancielle du nombre de personnes par foyer et l'émergence d'une classe moyenne au pouvoir d'achat grandissant font du bâtiment résidentiel l'un des segments les plus prometteurs dans les pays émergents. Les plus importants gisements de valeur sur ce marché sont la construction de logements à prix abordable et les solutions proposées par les fabricants de matériaux pour l'auto-construction individuelle, qui génèrent la majeure partie de la demande.

Ce segment continuera également à bien se porter dans les pays développés connaissant un certain dynamisme démographique, dopé par un effet de rattrapage après plusieurs années de contraction. Les matériaux améliorant l'efficacité énergétique, de plus en plus valorisés par le consommateur final, constitueront une part importante de la vitalité de ce marché.

b) Le bâtiment non résidentiel

Très liée à la croissance économique, la construction non résidentielle (usines, bureaux, etc.) devrait continuer à contribuer positivement à la croissance du secteur, particulièrement dans les pays émergents connaissant une expansion de l'industrie et des services. Malgré sa taille relativement petite, le segment nécessite des solutions spécifiques, permettant aux constructeurs comme aux fabricants de matériaux de se différentier dans leurs propositions de valeur.

1.3.2 LES INFRASTRUCTURES

La croissance du commerce international et l'urbanisation galopante génèrent de grands besoins en infrastructures, aussi bien en constructions nouvelles qu'en rénovation. Cette tendance profitera autant au ciment qu'aux granulats et au béton prêt à l'emploi.

Plusieurs spécialistes estiment que ce segment croîtra à un rythme plus soutenu que les autres dans des pays ayant accumulé des décennies de sous-investissement. Ainsi, le Brésil et la Russie ont d'ores et déjà alloué d'importantes enveloppes budgétaires à la remise à niveau de leurs réseaux – ports et aéroports – auxquels s'ajoutent les investissements prévus pour l'accueil de grands événements sportifs : la coupe du monde du football de 2014 et les Jeux Olympiques d'été de 2016 pour le Brésil ; les Jeux Olympiques d'hiver de 2014 et la Coupe du monde du football de 2018 en Russie.

Les pays riches en ressources naturelles prévoient également de considérables dépenses en infrastructures de transport, d'eau et d'électricité, afin d'améliorer leur compétitivité et de préparer l'après-pétrole.

Ce segment ne devrait pas connaître la même croissance en Europe de l'Ouest, qui bénéficie d'un réseau existant bien développé et assez récent, et qui se trouve limitée par ses contraintes budgétaires. De meilleures perspectives sont attendues en Amérique du Nord et en Océanie.

1.3.3 CLIENTS INDUSTRIELS

Ce segment comprend tous les clients traitant industriellement les matériaux : béton prêt à l'emploi, produits préfabriqués en béton, enrobés en asphalte et mortiers.

Les clients industriels achètent en majorité du ciment en vrac et des granulats et vendent leurs produits aux segments finaux du bâtiment et des infrastructures.

Sur les marchés développés, les clients du béton prêt à l'emploi sont servis par des réseaux de centrales, alors que leur présence sur les marchés émergents, nettement plus modeste, se manifeste surtout sur les grands chantiers.

La demande de l'industrie des produits préfabriqués porte en grande partie sur

des produits de qualité répondant aux besoins spécifiques de leurs propres clients (résistance mécanique ou à l'abrasion, qualité de parement, etc.) et qui leur permettent d'être compétitifs et innovants sur les marchés avals du bâtiment et des infrastructures. Le coût des matières premières (ciment et/ou granulats) représente environ 50-70 % de leur prix de revient.

1.3.4 LA DISTRIBUTION

Le segment de la distribution (ou du négoce) concerne les ventes aux intermédiaires – grossistes et détaillants – revendant les produits sans les modifier. La structure des marchés diffère beaucoup selon les pays.

Dans les marchés développés, la vente au détail est constituée de ciment en sac et représente moins de 30 % des volumes de ciment (moins de 10 % en Amérique du Nord et en Allemagne). Elle est concentrée pour une large part – surtout en France – par les réseaux d'enseignes spécialisées et les grandes surfaces de bricolage.

Sur les marchés émergents, en revanche, la plus grande partie des ventes est constituée de ciment en sac. Selon les pays, ces ventes passent par une chaîne plus ou moins longue d'intermédiaires. Cette situation évolue cependant avec un raccourcissement des circuits lorsque certains niveaux d'intermédiation n'apportent pas de valeur ajoutée. Dans certaines régions, il est utile de développer des partenariats avec des détaillants pour créer de véritables réseaux de distribution permettant d'améliorer la mise à disposition des matériaux auprès des clients finaux, de créer une fidélisation et d'optimiser les prix et les volumes.

Sur tous les marchés, la demande est de plus en plus forte pour les produits à valeur ajoutée, les produits prêts à l'emploi pour des utilisations spécifiques, ou ceux avec un packaging spécifique (granulats en sac, ciments en sacs plastiques de petite quantité, ciments à maçonner, mortiers en seau, etc.). Une tendance qui est liée au développement de l'auto-construction observée dans le bâtiment résidentiel.

1.4 PANORAMA DES ACTIVITÉS

Vue d'ensemble : En 2012 Lafarge continue son recentrage sur son cœur de métier autour de deux activités.

La ventilation de nos ventes par zone géographique et par activité est la suivante :

VENTILATION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)

	2012		2011 (2)	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	3 181	20	3 477	23
Amérique du Nord	3 375	21	3 110	20
Europe centrale et de l'Est	1 270	8	1 293	8
Moyen-Orient et Afrique	4 283	27	4 092	27
Amérique latine	961	6	905	6
Asie	2 746	18	2 407	16
TOTAL	**15 816**	**100**	**15 284**	**100**

(1) *Ventes après élimination des ventes entre zones géographiques.*

(2) *Les chiffres 2011 ont été retraités comme expliqué en Note 4 (Information sectorielle) annexée aux comptes consolidés.*

VENTILATION DES VENTES PAR ACTIVITÉ (1)

	2012		2011	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	10 373	66	9 975	65
Granulats et béton	5 353	33	5 227	34
Autres produits	90	1	82	1
TOTAL	**15 816**	**100**	**15 284**	**100**

(1) *Ventes après élimination des ventes entre activités.*

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA) (1) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2012		2011 (2)	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	556	16	669	21
Amérique du Nord	546	16	431	13
Europe centrale et de l'Est	255	7	329	10
Moyen-Orient et Afrique	1,235	36	1,131	35
Amérique latine	296	9	246	8
Asie	562	16	411	13
TOTAL	**3,450**	**100**	**3,217**	**100**

(1) *Comme défini dans la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables).*

(2) *Les chiffres 2011 ont été retraités comme expliqué en Note 4 (Information sectorielle) annexée aux comptes consolidés.*

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA) [1] PAR ACTIVITÉ

	2012		2011	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	2 960	85	2 734	85
Granulats et béton	474	14	463	14
Autres produits	16	1	20	1
TOTAL	**3 450**	**100**	**3 217**	**100**

(1) *Comme défini dans la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables).*

Dans les commentaires ci-après (Section 1.4) :

- *les ventes sont présentées "par origine". Elles incluent tous les volumes produits et vendus par pays et incluent toutes les exportations destinées à d'autres marchés. Elles sont présentées avant élimination des ventes entre activités et calculées selon les règles de consolidation applicables ;*
- *le nombre de sites, ainsi que les capacités des usines, intègrent à 100 % les données des filiales consolidées en méthode globale, et 100 % des filiales consolidées en méthode proportionnelle ;*
- *le pourcentage des ventes indiqué en regard de chaque région est rapporté au total des ventes de l'activité concernée, avant élimination des transactions inter-activités.*

Dans l'exercice de nos activités nous pouvons être confrontés à certains risques, lesquels sont présentés en Section 5.1 (Facteurs de risques).

CIMENT

LEADER MONDIAL

(au 31 décembre 2012)

10 373
chiffre d'affaires
millions d'euros

41 200
collaborateurs

58
pays

161
sites de production

1.4.1 CIMENT

La production de ciment est, historiquement, le cœur de métier de Lafarge. Le ciment est le plus utilisé des liants hydrauliques. Il entre dans la composition du béton, auquel il confère notamment sa résistance. C'est un matériau de construction de haute qualité, économique, et utilisé dans les projets de construction du monde entier.

Sur la base d'analyses internes et externes, et en prenant en compte ses ventes annuelles, sa capacité de production, ses implantations géographiques, son niveau technologique et la qualité des services, Lafarge s'affirme désormais comme leader mondial sur les marchés du ciment.

a) Profil

Fin 2012, Lafarge comptait, réparties dans 58 pays, 116 usines de ciment, 39 stations de broyage de clinker et 6 stations de broyage de laitier, avec une capacité totale annuelle de production de 223 millions de tonnes (total des capacités des sociétés consolidées par Lafarge, dont 201 millions de tonnes après déduction de la quote-part de nos partenaires dans les coentreprises non controlées). Les ventes consolidées au cours de l'année 2012 ont atteint environ 141 millions de tonnes.

b) Procédé de fabrication

Les matières premières nécessaires à la production de ciment sont le carbonate de calcium, la silice, l'alumine et le minerai de fer. Elles sont, pour l'essentiel, tirées de la roche calcaire, de la craie, de la marne, du schiste argileux et de l'argile.

Ces matières premières sont concassées, puis broyées et mélangées dans des proportions adéquates. Le mélange est ensuite introduit dans un four rotatif et chauffé à une température d'environ 1 500 °C pour obtenir du clinker. Broyé avec du gypse, celui-ci permet d'obtenir le ciment.

Il est également possible de substituer à certaines matières premières – ou d'ajouter en fin du processus de fabrication – d'autres composants : calcaire, laitier broyé (sous-produit de la fabrication de l'acier), cendres volantes (provenant de la combustion du charbon dans les centrales thermiques) ou pouzzolane (scories volcaniques). Cette technique permet notamment de réduire la facture énergétique et les émissions de CO_2 et d'élargir la gamme de produits.

Voir Section 1.2.2 (b) (Performance) pour plus d'informations sur la baisse du coût de l'énergie et la poursuite de l'amélioration du ratio ciment/clinker.

Le coût de production du ciment (avant frais de distribution et frais généraux) se répartit en moyenne comme suit : environ 33 % pour l'énergie, 29 % pour les matières premières et consommables, 26 % pour la main-d'œuvre, l'entretien et les autres coûts de production et 12 % pour les amortissements.

Voir le paragraphe "Clients, produits et services" en page 31.

c) L'industrie du ciment

L'industrie cimentière est fortement capitalistique : la construction d'une nouvelle ligne de production représente un investissement supérieur à deux années de ventes à pleine capacité. De ce fait, l'industrie cimentière a connu à partir des années 1970 un mouvement de concentration qui s'étend à tous les marchés.

Aujourd'hui, on compte de nombreuses sociétés cimentières internationales dont les principales, outre Lafarge, sont Holcim (Suisse), Heidelberg Cement (Allemagne),Italcementi (Italie), Buzzi (Italie), Cemex (Mexique),Taiheiyo (Japon), Camargo Corrêa et Votorantim (Brésil), et de nombreux groupes internationaux moins importants. Les principaux cimentiers internationaux ont, pour la plupart, engagé des plans de réduction des coûts et misent sur la croissance interne. Il existe également, à côté des multinationales, des producteurs nationaux et régionaux bien implantés.

En 2012, le paysage concurrentiel continue d'être marqué par la montée en puissance de certains acteurs locaux basés dans des pays émergents. Les géants chinois CNBM et ANHUI CONCH n'ont pas de présence hors de Chine.

Autre mouvement important dans le paysage concurrentiel du secteur en 2012 : le rachat – via une OPA – du producteur de matériaux de construction portugais Cimpor, dont les actifs ont été partagés entre le conglomérat brésilien Camargo Corrêa et le cimentier, également brésilien, Votorantim.

d) Les marchés

Les marchés émergents (Europe centrale et de l'Est, Asie, Moyen-Orient et Afrique, Amérique latine) représentent aujourd'hui 90 % du marché mondial, l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale se partageant les 10 % restants. Lafarge est présent de façon significative sur chacun de ces marchés, en concurrence souvent vigoureuse avec d'autres sociétés cimentières internationales et locales.

La consommation mondiale de ciment s'est fortement développée durant les vingt dernières années, à un rythme moyen supérieur à 5 % par an. Malgré la crise économique et financière, la demande mondiale de ciment a crû de près de 5 % en 2012, soutenue par le dynamisme des marchés de la plupart des grands pays émergents, en particulier la Chine, le Brésil, l'Inde et l'Afrique subsaharienne. Les perspectives à moyen et long termes demeurent favorables, notamment dans les marchés émergents, où la démographie, l'urbanisation et la croissance économique renforcent les besoins en logement et en infrastructures.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DU CIMENT

Analyse Lafarge

e) Localisation de nos cimenteries et de nos marchés

Le coût du transport terrestre du ciment est élevé. La zone desservie économiquement par la plupart des cimenteries, pour les types de ciment les plus courants, ne dépasse pas 300 kilomètres. Le ciment peut toutefois être expédié à plus faible coût sur de grandes distances par bateau. Le lieu d'implantation d'une cimenterie et le coût du transport du ciment qu'elle produit ont une grande incidence sur la position compétitive. Lafarge a pour principe d'exploiter cimenteries situées au plus près de ses clients.

f) Clients, produits et services

Lafarge produit une large gamme de ciments et de liants hydrauliques, allant des ciments Portland et ciments à maçonner classiques jusqu'aux produits adaptés à différents types d'environnements – exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles au béton, pour lesquels les ciments riches en laitier ou en pouzzolane offrent une meilleure résistance, par exemple –, ou conçus pour des applications spécifiques – ciment blanc, ciments pour puits de forage, liants de revêtement routier, etc.

Ils sont destinés à tous les secteurs du marché de la construction et des travaux publics : entreprises de BTP, industriels (fabricants de béton prêt à l'emploi et de produits préfabriqués) et grand public, par l'intermédiaire des détaillants.

Sont associés à ces produits des services complémentaires, tels que l'assistance technique, la logistique des commandes et des livraisons, la documentation, les démonstrations et les formations liées aux caractéristiques et à la bonne utilisation des ciments.

La qualité des produits et sa régularité, la fiabilité des conditions de livraison et les services associés constituent des éléments concurrentiels importants, qui font l'objet de tous les soins de Lafarge auprès de ses clients.

g) Segmentation géographique

Lafarge produit et commercialise du ciment dans les régions et pays indiqués dans les tableaux des pages suivantes.

Le pourcentage de contribution de chaque région aux ventes de ciment en euros pour 2012 est indiqué ci-après. Sont également indiqués le nombre d'établissements exploités, la capacité de production et la part de marché approximative dans chaque pays, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

VENTES 2012

Dans cette section, les capacités de production indiquées correspondent à la prise en compte à 100 % des installations de production des sociétés contrôlées par Lafarge dans les pays indiqués indépendamment du pourcentage de contrôle. Les volumes vendus sont présentés par origine et calculés avant élimination des ventes intra-Groupe.

Les parts de marché approximatives ont été calculées par pays sur la base des informations contenues dans le rapport "Industrial Building Materials Sector" publié par Jefferies en août 2012 ("rapport Jefferies") et d'estimations internes.

Les informations comparatives pour l'année 2011 sont disponibles dans le Document de Référence 2011.

EUROPE OCCIDENTALE (15 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
France	9	5	10,0	34
Grèce	3	-	9,8	50
Espagne	3	2	6,8	10
Royaume-Uni	5	-	5,1	40
Allemagne	2	1	3,4	10
Antilles/Guyane	-	3	1,0	100
TOTAL EUROPE OCCIDENTALE	**22**	**11**	**36,1**	

La coentreprise 50 /50 de Lafarge et Anglo American au Royaume-Uni, créée en janvier 2013, a une capacité de production totale de 4,6 millions de tonnes, prenant en compte l'intégration d'une usine Tarmac et la cession d'une usine Lafarge (Hope).

En 2012, toute la zone a vu ses volumes baisser, avec un déclin significatif en Grèce et en Espagne, reflétant les difficultés macroéconomiques de ces pays. Selon le rapport Jefferies, l'Europe occidentale dans son ensemble a consommé près de 130 millions de tonnes de ciment en 2012, en baisse de 20 millions de tonnes par rapport à 2011. Lafarge a vendu 16,4 millions de tonnes de ciment en Europe occidentale en 2012 et 18,4 millions de tonnes en 2011.

AMÉRIQUE DU NORD (12 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
États-Unis	6	3	10,7	12
Canada	6	2	5,8	33
TOTAL AMÉRIQUE DU NORD	**12**	**5**	**16,5**	

La reprise de l'économie en Amérique du Nord a favorablement impacté les marchés en 2012. Les ventes sont saisonnières au Canada et sur une grande partie de la côte Est et du Middle-west des États-Unis, car les températures en hiver sont inférieures à la température minimale de prise du béton. Le rapport Jefferies estime que l'Amérique du Nord dans son ensemble a connu une hausse de la consommation de ciment, avec un marché atteignant près de 88 millions de tonnes en 2012. Lafarge a vendu 12,8 millions de tonnes de ciment en Amérique du Nord en 2012, contre 13,5 millions de tonnes en 2011, suite aux cessions d'actifs réalisées dans le Sud-Est des Etats-Unis fin 2011 et à la vente de deux usines dans le Missouri et l'Oklahoma en 2012 à Eagle Materials Inc.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (9 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
Pologne	3	-	5,7	20
Roumanie	2	1	4,9	31
Russie	2	-	4,1	7
Autriche	2	-	2,0	32
Serbie	1	-	2,0	45
Ukraine	1	-	1,7	12
Moldavie	1	-	1,4	62
République Tchèque	1	-	1,2	9
Hongrie	1	-	1,0	8
Slovénie	1	-	0,6	38
TOTAL EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	**15**	**1**	**24,6**	

Après une évolution très positive en 2011, le marché d'Europe centrale et de l'Est a connu une croissance plus faible en 2012. Selon le rapport Jefferies, la consommation de la région dans son ensemble est estimée à 150 millions de tonnes de ciment en 2012.

Lafarge a vendu 13,2 millions de tonnes de ciment en Europe centrale et de l'Est en 2012 et 14,1 millions de tonnes en 2011.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (34 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
Égypte	1	-	10,0	15
Algérie	2	-	8,6	36
Maroc	3	1	6,8	43
Irak	3	-	5,8	24
Nigéria	3	-	5,7	32
Jordanie	2	-	4,8	33
Afrique du Sud	1	2	3,6	17
Émirats arabes unis	1	-	3,0	6
Syrie	1	-	2,6	23
Kenya	1	1	2,0	48
Cameroun	1	1	1,7	92
Zambie	2	-	1,3	75
Ouganda	1	-	0,8	62
Bénin	1	-	0,7	37
Zimbabwe	1	-	0,5	38
Tanzanie	1	-	0,3	22
Malawi	-	1	0,2	76
TOTAL MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	**25**	**6**	**58,4**	

Dans cette région, pour laquelle le rapport Jefferies estime une consommation de près de 390 millions de tonnes de ciment en 2012, Lafarge a vendu 45,2 millions de tonnes de ciment en 2012 comparé aux 48 millions de tonnes vendues en 2011. Une croissance démographique soutenue et d'importants besoins en logement et en infrastructures constituent le fort potentiel de cette région.

Au Maroc, Lafarge développe ses activités au sein d'une coentreprise avec la Société Nationale d'Investissement.

Lafarge détient aussi une coentreprise dans les Émirats arabes unis.

AMÉRIQUE LATINE (8 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
Brésil	5	3	7,1	11-12
Équateur	1	-	1,4	20
Honduras	1	1	1,3	55
Mexique	2	-	1,0	NS
TOTAL AMERIQUE LATINE	**9**	**4**	**10,8**	

Lafarge a annoncé le 8 janvier 2013 avoir conclu un accord avec Elementia destiné à regrouper l'ensemble des actifs cimentiers des deux entreprises au Mexique. Lafarge apportera à la coentreprise ses usines de Vito et Tula d'une capacité totale de près d'un million de tonnes, Elementia apportant son usine d'un million de tonnes en cours de construction dans le centre du pays.

Le rapport Jefferies estime pour 2012 une consommation d'environ 162 millions de tonnes de ciment en Amérique latine. Lafarge a vendu 9,2 millions de tonnes de ciment en 2012 et 8,8 milions de tonnes en 2011.

ASIE (22 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2012)

Pays	NOMBRE D'USINES Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment	Part de marché approximative
			(millions de tonnes)	(%)
Chine	19	12	34,9	6 – 22 (1)
Malaisie	3	1	12,5	37
Corée du Sud	1	2	9,6	13
Inde	2	2	8,4	20 (2)
Philippines	5	-	6,0	33
Pakistan	1	-	2,1	6
Indonésie	1	-	1,6	4
Bangladesh	1	-	1,6	7
Vietnam	-	1	0,5	1
TOTAL ASIE	**33**	**18**	**77,2**	

(1) *Selon les régions où nous sommes implantés.*
(2) *Dans la région Nord-Est.*

Le rapport Jefferies évalue pour 2012 la consommation à près de 2 685 millions de tonnes de ciment pour l'ensemble de la région. Lafarge a vendu 44,3 millions de tonnes de ciment dans la région en 2012 et 42,5 millions de tonnes en 2011.

En Chine, Lafarge est présent au travers de sa coentreprise avec la société Shui On, basée à Hong-Kong. Cette coentreprise est aujourd'hui l'un des leaders sur les marchés du sud-ouest de la Chine (Sichuan, Chongqing, Guizhou et Yunnan).

L'activité cimentière au Bangladesh est détenue via une coentreprise avec Cementos Molins (Espagne).

ACTIVITÉS DE TRADING DE CIMENT

Lafarge gère également des activités de trading de ciment au plan mondial, qui lui permettent de répondre aux fluctuations de la demande dans certains pays tout en évitant de construire des installations qui pourraient être surcapacitaires. Lafarge mène ces activités principalement par l'intermédiaire de sa filiale Cementia Trading. De plus, la filiale Marine Cement opère en tant qu'importateur et distributeur de ciment dans l'océan Indien et les pays de la mer Rouge.

N°2 ET 4
mondial
(au 31 décembre 2012)

5 353
chiffre d'affaires
millions d'euros

21 800
collaborateurs

36
pays

1 395
sites de production

1.4.2 GRANULATS ET BÉTON

GRANULATS

Les granulats servent de matière première pour le béton, la maçonnerie, l'asphalte, ainsi que de matériau de base pour la construction de routes, de remblais et de bâtiments.

Lafarge, selon les analyses internes et externes, occupe la deuxième place mondiale sur ce marché, en grande partie grâce à ses réserves minérales sur les marchés clés. Un indéniable atout dans un contexte de forte pression environnementale où il est de plus en plus difficile d'obtenir des permis d'extraction, alors que Lafarge bénéficie d'un *a priori* favorable grâce à sa réputation de gestion responsable de l'environnement et de réhabilitation des carrières.

a) Profil

Au 31 décembre 2012, Lafarge comptait 386 sites de production de granulats (comprenant une ou plusieurs carrières) répartis dans 24 pays. Les ventes consolidées ont représenté environ 188 millions de tonnes.

b) Procédé de fabrication

Le principal mode de production de granulats consiste à extraire la roche après abattage à l'explosif, puis à la concasser. On peut également obtenir des granulats par extraction de sables et de graviers alluvionnaires et marins, qui nécessitent moins de concassage. Dans les deux cas, les granulats sont ensuite triés par criblage pour obtenir plusieurs dimensions granulaires, répondant à différents besoins.

c) L'industrie et les marchés

La production de granulats nécessite des équipements lourds : installation de concassage et criblage, engins mobiles comme chargeuses sur pneus, tombereaux, etc. Le coût des installations de traitement et du matériel mobile peut aller de quelques millions d'euros pour une petite carrière à plusieurs dizaines de millions d'euros pour une très grande.

De plus, la législation de nombreux pays limite le développement des sites. De ce fait, l'industrie des granulats se situe au premier stade de la concentration industrielle, essentiellement sur les marchés développés. Le paysage concurrentiel se compose ainsi de quelques multinationales (Lafarge, Cemex, CRH, HeidelbergCement, Holcim), de producteurs nationaux comme Martin Marietta Materials et Vulcan Materials aux États-Unis, et d'un grand nombre d'indépendants.

Du fait du poids élevé des granulats et de leur coût de livraison, les marchés sont très locaux. Bien qu'opérant dans le monde entier, Lafarge reste encore surtout présent en granulats en Europe occidentale et en Amérique du Nord.

d) Clients, produits et services

Les clients des granulats se comptent en dizaines de milliers, les principaux étant les producteurs de béton et d'asphalte, les fabricants de produits préfabriqués, et les entrepreneurs du bâtiment et de travaux publics de toutes tailles.

Les granulats se différencient entre eux par leurs caractéristiques physiques comme la dureté, fonction de la nature géologique (calcaires, granites, etc.), leur granulométrie (du sable aux enrochements destinés à la réalisation de digues), leur forme, leur couleur et leur distribution granulaire. Ces caractéristiques ont une grande importance pour la qualité des applications dans lesquelles ils sont utilisés, en particulier pour les bétons. Les travaux du Centre de recherche de Lafarge ont ainsi permis de redéfinir son offre, pour passer d'un simple marché de commodités à des produits à plus forte valeur ajoutée. Lafarge commercialise également des granulats recyclés de qualité par broyage de béton et d'asphalte.

BÉTON

Le béton prêt à l'emploi est l'un des débouchés importants des industries du ciment et des granulats.

Quatrième producteur mondial, selon les analyses internes et externes, Lafarge se distingue par sa capacité d'innovation dans les bétons techniques à forte valeur ajoutée.

a) Profil

Au 31 décembre 2012, Lafarge comptait 1 011 sites de production répartis dans 32 pays. Les ventes consolidées ont représenté 31,8 millions de m^3.

b) Procédé de fabrication

Matériau indispensable à la très grande majorité des constructions dans le monde, le béton est obtenu en mélangeant des granulats, du ciment, des adjuvants chimiques et de l'eau, en différentes proportions selon le type de produit à obtenir. Le béton prêt à l'emploi est préparé dans les centrales à béton. Le mélange est chargé dans des camions malaxeurs, les "toupies" , afin de devenir homogène et être livré au client avec des horaires très précis. Les installations de production de béton sont principalement des sites permanents fixes mais aussi des dispositifs mobiles installés sur les chantiers les plus importants ou trop éloignés d'une centrale fixe.

c) L'industrie et les marchés

L'industrie du béton prêt à l'emploi est moins capitalistique que le ciment. Elle est aussi très décentralisée, car le béton est un produit lourd qui doit en outre être livré rapidement, ce qui nécessite une grande proximité des lieux de production et de consommation. C'est pourquoi seuls les grands groupes intégrés produisant également ciment et granulats, tels Lafarge et ses principaux concurrents – Cemex, CRH, HeidelbergCement, Holcim et Italcementi – ont pu acquérir une dimension internationale sur ce marché. L'essentiel de la concurrence est constitué d'un nombre très important d'indépendants, opérant pour la plupart au niveau local.

La production de béton prêt à l'emploi de Lafarge se situe encore de manière prepondérante en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Elle se développe cependant de manière significative en Afrique du Nord, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie.

d) Clients, produits et services

Les acheteurs de béton prêt à l'emploi sont principalement des entrepreneurs en bâtiment et travaux publics, depuis les grands groupes internationaux jusqu'aux artisans. Sur ce marché très concurrentiel, Lafarge s'efforce de se différencier par la qualité et la régularité de sa production, par sa large gamme et surtout par les produits innovants développés par son centre de recherche : bétons fibrés à ultra-hautes performances, bétons autoplaçants et autonivelants, décoratifs, isolants, drainants, etc.

ASPHALTE

Au Canada et au Royaume-Uni principalement, nous produisons et commercialisons également de l'asphalte, soit vendu en vrac ou posé. L'asphalte est constitué de 90 à 95 % de granulats séchés et mélangés, à hauteur de 5 à 10 %, à un liant de bitume liquide chauffé, sous-produit du raffinage du pétrole.

Nos approvisionnements de granulats sont pour l'essentiel réalisés en interne, alors que le bitume est acheté hors du Groupe. Le bitume est un sous-produit du raffinage. Son prix est donc directement corrélé à celui du pétrole. L'asphalte est produit dans des usines, constituées de capacités de stockage des matières premières et d'équipements permettant les mélanges des matières à température élevée. Nos usines d'asphalte ont une production allant de 5 000 à 500 000 tonnes par an suivant les sites, et sont implantées dans quelques régions d'Amérique du Nord et du Royaume-Uni.

L'asphalte, tout comme le béton prêt à l'emploi, doit être livré rapidement une fois qu'il est produit. Le marché d'une usine est donc très local. Les ventes d'asphalte sont, dans l'ensemble, réalisées directement du producteur au client, avec un recours très limité à des distributeurs ou agents intermédiaires, car il est essentiel d'assurer une livraison rapide et sûre par véhicules calorifugés.

SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Lafarge produit et commercialise des granulats et du béton dans les régions et pays indiqués dans le tableau ci-après. Le tableau indique le nombre de sites industriels exploités au 31 décembre 2012 et le volume de granulats et béton vendu par les filiales consolidées dans chaque pays en 2012.

	NOMBRE DE SITES		VOLUMES DE VENTES [2]	
Région/pays	Granulats [1]	Béton prêt à l'emploi	Granulats	Béton prêt à l'emploi
			(millions de tonnes)	(millions de m³)
EUROPE OCCIDENTALE				
France	115	259	34,3	6,9
Royaume-Uni	34	95	12,9	1,5
Espagne	6	47	2,3	0,9
Grèce	8	21	1,4	0,4
Autres	-	2	-	0,1
AMÉRIQUE DU NORD				
Canada	101	139	54,0	4,7
États-Unis	48	46	43,3	1,7
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST				
Pologne	15	35	11,0	1,0
Roumanie	11	16	3,5	0,5
Russie	3	1	3,4	-
Ukraine	3	-	4,2	-
Hongrie	1	-	0,5	-

(1) *Sites industriels de production de granulats comprenant une ou plusieurs carrières.*

(2) *Les volumes vendus tiennent compte de 100 % des volumes des sociétés consolidées en méthode globale et du pourcentage de consolidation des filiales consolidées suivant la méthode proportionnelle.*

	NOMBRE DE SITES		VOLUMES DE VENTES [2]	
Région/pays	Granulats [1]	Béton prêt à l'emploi	Granulats	Béton prêt à l'emploi
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE				
Afrique du Sud	21	50	4,9	1,2
Réunion/Île Maurice	2	9	0,9	0,3
Égypte	3	17	2,0	1,3
Algérie	2	19	0,1	0,6
Maroc	3	25	0,5	0,5
Qatar	-	11	0,2	0,5
Irak	-	16	-	0,9
Oman	-	10	-	0,3
Jordanie	-	7	-	0,8
Arabie Saoudite	-	3	-	0,2
Émirats arabes unis	-	3	-	0,2
Koweit	-	4	-	0,1
AUTRES				
Malaisie/Singapour	3	35	3,1	2,0
Philippines	1	-	2,6	-
Brésil	3	50	2,7	1,1
Inde	1	80	0,7	3,3
Autres	2	12	0,2	0,8
TOTAL	**386**	**1 011**	**188,3**	**31,8**

(1) *Sites industriels de production de granulats comprenant une ou plusieurs carrières.*
(2) *Les volumes vendus tiennent compte de 100 % des volumes des sociétés consolidées en méthode globale et du pourcentage de consolidation des filiales consolidées suivant la méthode proportionnelle.*

En 2012, Lafarge a produit et vendu 3,6 millions de tonnes d'asphalte aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

1.4.3 AUTRES PRODUITS : PLÂTRE

La plus grande partie de l'activité Plâtre (Asie, Europe et Amérique du Sud, Australie) a été cédée au cours de l'exercice 2011. Lafarge n'a conservé ses positions qu'en Afrique, en Turquie et, surtout, aux Etats-Unis.

a) Profil

Fin 2012, Lafarge détenait trois usines aux États-Unis et environ 10 % du marché.

Lafarge détenait aussi une usine de plaques de plâtre et cinq autres usines de plâtre hors des États-Unis.

b) Procédé de fabrication

Le plâtre en poudre est obtenu en broyant et en chauffant du gypse (sulfate dihydraté de calcium) pour libérer les molécules d'eau qui y sont emprisonnées.

Les plaques sont fabriquées en mélangeant le plâtre avec de l'eau, puis en extrudant cette pâte entre deux feuilles de papier. Le plâtre se durcit et les plaques sont ensuite découpées aux formats voulus.

Le gypse naturel peut être remplacé par du gypse synthétique, sous-produit de certains procédés de l'industrie chimique ou issu de la production d'électricité dans les centrales thermiques. Il est notamment utilisé dans les usines américaines de Lafarge.

c) Les marchés

Au cours de l'année 2011, Lafarge a cédé à son partenaire Boral sa participation de 50 % dans Lafarge Boral Gypsum Asia (LBGA).

En 2012, Lafarge a cédé ses activités Plâtre d'Europe et d'Amérique du Sud au groupe Etex, Lafarge conservant néanmoins une participation de 20 %, et ses activités Plâtre en Australie ont été vendues à Knauf.

Le marché de la plaque de plâtre est très concurrentiel et relativement concentré entre des acteurs nationaux et internationaux. Sur le marché américain - le plus important du monde - les principaux concurrents de Lafarge sont US Gypsum, National Gypsum, Saint-Gobain, Eagle Materials et Georgia Pacific (Koch Industries).

d) Produits et clients

Au 31 décembre 2012, Lafarge produisait, en Amérique du Nord, des plaques de plâtre (95 % des ventes) et des enduits à joint, utilisés dans la construction et la rénovation des bâtiments (finition des murs et plafonds). Sa gamme comprend des produits standards et des produits techniques : ignifugés, résistants à l'humidité, traités pour une utilisation intensive ou le revêtement extérieur, etc.

Les plaques de plâtre sont, pour l'essentiel, vendues à des distributeurs de matériaux de construction, des négociants de plaques spéciales, des installateurs plaquistes, des grandes surfaces de bricolage et des industriels-transformateurs.

1.4.4 RÉSERVES MINÉRALES ET CARRIÈRES

Soucieux d'assurer la disponibilité des matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits, Lafarge met en œuvre des procédures internes de gestion des ressources minérales d'une part à travers la gestion des titres fonciers et des permis, et d'autre part à travers le contrôle des réserves des carrières.

a) Objectifs

Les activités de Lafarge relèvent de l'industrie lourde, elles sont donc implantées et installées pour durer et pour cela doivent posséder ou contrôler des réserves importantes de matières premières qui constituent un atout concurrentiel majeur par leur localisation, leur importance et la qualité des matériaux exploitables.

Chaque exploitation doit suivre les règles du Groupe concernant l'acquisition et la préservation de ses réserves (calcaire, marne, argile, sable,etc.) en conformité avec les réglementations locales.

Elle doit en particulier s'assurer qu'elle dispose des réserves nécessaires pour :

- les usines en fonctionnement ;
- les usines en projet dans un futur relativement proche ;
- les projets à plus long terme dans une optique de croissance, de restructuration ou de repositionnement stratégique.

L'exploration de gisements doit se baser sur des études géologiques rigoureuses.

b) Exigences

- Chaque unité opérationnelle doit définir les réserves "prouvées", "probables" et "potentielles", indiquées en termes d'années de production de clinker (pour le ciment) ou de granulats. L'objectif est de maintenir cinquante ans de réserves prouvées et probables, sauf cas particuliers justifiés par des contraintes locales.
- Pour chaque gisement, les unités doivent établir un plan à long terme pour obtenir ou étendre les droits d'exploitation, pour contrôler les propriétés foncières et les permis d'exploiter. Pour toutes les zones concernées par l'exploitation à long terme, y compris les glacis de protection, ce plan doit contenir les informations suivantes :
  - limites de propriété ;
  - date d'expiration des droits miniers ;
  - tonnage et qualité des réserves ;
  - caractéristiques des dépôts et contraintes environnementales ;
  - plan d'action et budget nécessaire jusqu'à la réhabilitation.

c) Définitions

Les gisements de matières premières sont considérés comme des réserves lorsque la faisabilité technique et économique est confirmée. Les réserves de matières premières sont validées par les services de Performance Industrielle et classifiées comme suit :

Réserves prouvées et probables :

Les réserves sont définies comme prouvées lorsque Lafarge a un contrôle total sur les réserves au regard des critères suivants :

- obtention des droits miniers et autorisations administratives nécessaires pour les activités d'extractions ;
- contrôle total des terrains pour lesquels les droits miniers sont accordés ;
- validation de l'évaluation des réserves par des sondages représentatifs carottés et des analyses géochimiques fiables.

Ces réserves peuvent être définies comme probables lorsqu'un seul des critères ci-dessus n'est pas complètement rempli. Par exemple :

- les droits miniers sont limités dans le temps ou des autorisations administratives nécessaires pour les activités extractives ne sont pas complètes ;
- le contrôle des terrains pour lesquels Lafarge détient des droits miniers n'est pas complet ;
- les études géologiques ne sont pas finalisées.

Réserves potentielles

Les réserves sont considérées comme potentielles si elles sont situées dans un terrain qui n'est pas totalement contrôlé, mais reconnu comme potentiellement exploitable après obtention des permis nécessaires. Les études géologiques n'ont pas été complètement effectuées.

d) Remarques sur l'impact des réglementations locales sur les autorisations

- Dans certains pays, les permis sont accordés pour une durée limitée. Les réserves sont alors prouvées pour cette durée et définies comme probables pour la suite. En conséquence, les réglementations locales ont un impact sur les réserves prouvées. En France, par exemple, la durée des permis miniers n'excède pas 30 ans : dans le meilleur des cas, les réserves prouvées sont de 30 ans. Dans d'autres pays, les droits miniers peuvent être consentis pour une très longue durée, mais les droits fonciers sont limités à 5 ans. Dans ce cas, les réserves sont prouvées pour 5 ans et probables ensuite pour la durée des droits miniers. Pour cette raison, les réserves prouvées et probables sont indiquées ensemble.
- La diversité des régimes de droits miniers d'un pays à l'autre impacte la stratégie foncière. Une durée de droits miniers limitée réduit la visibilité sur l'utilisation future du terrain au-delà de cette durée. Les droits fonciers seront alors assurés jusqu'à l'expiration de cette période mais pourraient être incomplets au-delà. L'investissement est ainsi étalé sur une plus longue période. En conséquence, des droits fonciers incomplets et des permis limités dans le temps aboutissent à des réserves potentielles. La stratégie foncière est adaptée à chaque contexte particulier.

e) Reporting interne annuel

Pour le ciment, le responsable du service géologie du Service de Performance Industrielle valide l'état des réserves de sa zone. Pour les granulats, le directeur du service foncier valide l'état des réserves de chaque unité opérationnelle.

Les titres de propriété, droits miniers et autres problématiques juridiques (environnement, parcs, monuments historiques…) doivent être validés notamment par un juriste du Groupe.

Les réserves sont exprimées en termes d'années de production (de clinker pour l'activité ciment, de granulats pour l'activité granulats) par rapport à la production moyenne des trois derniers exercices.

Chaque année, les tableaux des réserves sont mis à jour dans le reporting interne annuel. Les chiffres sont finalisés entre les géologues et les chefs de carrières en fonction de l'estimation des réserves obtenue avec le dernier modèle géologique du gisement et de la consommation de matière première par l'unité de production.

- L'expert en matières premières du Service de Performance Industrielle obtient du chef de carrière le tonnage extrait au cours de l'exercice précédent.
- L'estimation des réserves est effectuée par l'expert géologue du Service de Performance Industrielle pour le ciment et l'expert géologue de l'unité pour les granulats :
  - par un calcul annuel simple en soustrayant la production de la carrière de la précédente estimation des réserves ;
  - par une réconciliation complète au moyen de relevés topographiques précis, d'une modélisation géologique du gisement et des chiffres de la production (tous les 3 à 5 ans).
- Pour le ciment, le résultat est validé par un échange entre le chef de carrière, le responsable des matières premières du pays et l'expert en matières premières du Service de Performance Industrielle. Pour les granulats, ce résultat est validé par le chef de carrière, le géologue et le directeur foncier.

Pour le reporting externe des réserves des cimenteries, seul le contrôle des réserves calcaires est considéré comme critique pour la vie de l'usine. Les additifs au mélange du cru comme l'argile, le sable, le fer et l'alumine entrent en quantité moindre dans la composition du cru. L'approvisionnement en additifs est maîtrisé soit par le contrôle de carrières comme pour le calcaire, soit par des contrats d'approvisionnement. Leur contrôle n'est pas aussi critique que le contrôle du calcaire car ils peuvent être achetés à l'extérieur et transportés sur de longues distances. L'approvisionnement en additifs ne remet pas en cause la vie de l'usine. La sécurisation des approvisionnements est néanmoins suivie en interne puisqu'elle impacte potentiellement les coûts de production.

Dans les tableaux ci-dessous, les réserves sont consolidées par région, avec le tonnage de matières premières disponibles divisé par la production totale des unités de production dans la région concernée. Comme indiqué ci-dessus, la production de référence est la moyenne des trois derniers exercices. Les usines mises sous cocon sont prises en compte dans ce calcul. Toutes les unités de production techniquement gérées par Lafarge au 31 décembre 2012 sont intégralement prises en compte, même si Lafarge n'en est pas l'actionnaire majoritaire.

CIMENT

	Production moyenne 2010 – 2012 (MT Clinker)	Réserves prouvées et probables (en années)	Réserves potentielles (en années)	Nombre de sites de production de clinker
Europe occidentale	13,4	67	64	22
Amérique du Nord	8,9	154	80	12
Europe centrale et de l'Est	9,8	158	64	15
Moyen-Orient et Afrique	34,0	63	29	25
Amérique latine	5,4	80	170	9
Asie	41,4	54	29	33
TOTAL	**112,9**	**77**	**52**	**116**

GRANULATS

	Production moyenne 2010 - 2012 (MT)	Réserves prouvées et probables (en années)	Réserves potentielles (en années)	Nombre de carrières
Europe occidentale	56,2	30	8	163
Amérique du Nord	95,6	109	1	149
Europe centrale et de l'Est	20,9	78	21	33
Moyen-Orient et Afrique	9,4	32	8	31
Amérique latine	2,3	49	19	3
Asie	5,4	24	13	7
TOTAL	**189,9**	**75**	**26**	**386**

Ces chiffres reflètent les cessions intervenues et les mises en service de nouvelles unités dans divers pays.

1.4.5 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2012 ET 2011

Le tableau ci-dessous présente les investissements réalisés au cours des exercices 2012 et 2011. Les investissements de maintien correspondent à des investissements permettant de maintenir ou remplacer les équipements existants. Les investissements de développement interne permettent d'améliorer la productivité, d'augmenter les capacités de production existantes ou de construire de nouvelles lignes de production. Les développements externes incluent les acquisitions d'actifs industriels ou financiers, après déduction de la trésorerie des entreprises acquises.

	INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DE DÉVELOPPEMENT INTERNE		DÉVELOPPEMENT EXTERNE	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011
Europe occidentale	154	208	(32)	6
Amérique du Nord	109	92	4	7
Europe centrale et de l'Est	114	159	11	40
Moyen-Orient et Afrique	137	305	15	11
Amérique latine	72	54	1	2
Asie	170	236	3	5
TOTAL	**756**	**1 054**	**2**	**71**

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) pour plus d'informations sur les investissements réalisés en 2012.

Lafarge est généralement propriétaire de ses usines et de ses équipements. Le statut des carrières et terrains dépend de l'activité concernée :

- dans l'activité ciment, Lafarge est propriétaire des terrains ou possède des droits d'exploitation à long terme des carrières ;
- dans l'activité granulats, les contrats de fortage sont privilégiés afin de limiter la mobilisation de capitaux.

Voir également la Section 1.4.4 (Réserves minérales et carrières) pour plus d'informations.

1.4.6 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS PRÉVUS POUR 2013

Les enveloppes d'investissements industriels envisagées pour 2013 seront limités à 800 millions d'euros. Des cessions supplémentaires au-delà de l'objectif 2012 d'un milliard d'euros pourraient conduire à une révision modérée à la hausse de ce niveau d'investissements, tout en maintenant notre objectif de réduction de l'endettement.

Ces investissements seront notamment financés par la trésorerie générée par les activités d'exploitation, la trésorerie fournie par l'émission d'obligations et l'obtention de lignes de crédit à court et moyen terme.

2

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2.1 Vue d'ensemble 44
2.1.1 Synthèse de nos résultats 2012 44
2.1.2 Information sur les tendances et perspectives 2013..... 44
2.1.3 Événements récents..... 44

2.2 Politiques comptables et définitions 45
2.2.1 Principales politiques comptables..... 45
2.2.2 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change 46
2.2.3 Définition 47
2.2.4 Réconciliation de mesures non comptables..... 47

2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011 49

2.4 Trésorerie et capitaux..... 58
2.4.1 Politiques financières du Groupe 58
2.4.2 Flux nets de trésorerie 58
2.4.3 Endettement et ratios financiers..... 61
2.4.4 Notation financière 62

2.1 VUE D'ENSEMBLE

2.1.1 SYNTHÈSE DE NOS RÉSULTATS 2012

L'année 2012 a été marquée par une forte amélioration de la performance opérationnelle :

- Le chiffre d'affaires a progressé de 3,5 % sur l'année, soutenu par les hausses de prix mises en œuvre dans toutes nos activités en réponse à l'inflation des coûts de production, et par la croissance dans les pays émergents.
- Le Groupe a atteint son objectif de réduction des coûts, avec 410 millions d'euros d'économies réalisées sur l'année ; la mise en œuvre du plan d'innovation s'accélère et nos initiatives ont permis de générer 80 millions d'euros d'Ebitda [(1)] en 2012.
- L'Ebitda et le résultat d'exploitation courant ont progressé de 7 % et 12 % respectivement sur l'année, malgré le ralentissement observé en Europe. Affichant une croissance de 19 % sur l'année, les activités du Groupe hors Europe ont généré plus de 75 % de l'Ebitda. Hors ventes de crédits carbone, la marge brute d'exploitation du Groupe s'est améliorée de 130 points de base sur l'exercice.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 432 millions d'euros pour l'année, en baisse de 27 % sous l'effet d'une plus-value exceptionnelle de 466 millions d'euros enregistrée en 2011 pour la cession des actifs plâtre. Retraité des éléments exceptionnels [(2)], le résultat net part du Groupe est en hausse de 70 % à 772 millions d'euros.

Le retour sur capitaux employés du Groupe [(3)] ressort à 7,9 % contre 6,8 % en 2011, traduisant la progression des résultats et la discipline du Groupe en matière d'investissement.

Le Groupe a poursuivi activement la mise en œuvre de son plan de mesures visant à réduire sa dette nette et à maintenir un solide dispositif de liquidité.

L'endettement net a ainsi été réduit de 0,7 milliard d'euros sur l'année, pour atteindre 11,3 milliards d'euros. Le Groupe a sécurisé près de 900 millions d'euros de désinvestissements, dont 474 millions d'euros perçus en 2012.

La forte liquidité du Groupe a également été renforcée au cours de l'année par des émissions d'emprunts obligataires à moyen terme pour un montant total de 815 millions d'euros sans "*covenant*" financier et à des taux d'intérêts inférieurs à 6 %, et par le renouvellement de trois lignes de crédit bilatérales qui devaient expirer en 2013, pour un montant de 450 millions d'euros.

(1) *Voir Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations.*

(2) *Dépréciations d'actifs sur la Grèce au T2 2012 et sur l'Europe occidentale et les Émirats arabes unis au T4 2011, provisions pour restructuration, et plus-value exceptionnelle en 2011 pour la cession des actifs Plâtre.*

(3) *Avant impôts.*

2.1.2 INFORMATION SUR LES TENDANCES ET PERSPECTIVES 2013

La nouvelle organisation du Groupe par pays est maintenant en place, et permet au Groupe d'être plus efficace. Le plan 2012-2015 lancé en juin, visant à générer 1.75 milliards d'euros d'Ebitda additionnel grâce à des actions en matière de réduction des coûts et d'innovation, a progressé rapidement.

Fort de cette transformation et de cette dynamique, le Groupe accélère la mise en œuvre de ce plan avec 650 millions d'euros d'Ebitda additionnel attendus pour 2013, et la réalisation de la quasi-totalité du plan 2012-2015 d'ici fin 2014, avec donc un an d'avance sur l'objectif initial.

Globalement, le Groupe anticipe une demande de ciment en hausse et une croissance de ses marchés comprise entre 1 et 4 % en 2013 par rapport à 2012. Les marchés émergents restent le principal moteur de croissance de la demande et Lafarge en bénéficiera grâce à la qualité de ses actifs et à la très bonne diversification géographique de son portefeuille. Les prix devraient être en hausse sur l'année 2013, et l'inflation des coûts devrait se poursuivre, quoiqu'à un rythme légèrement plus modéré qu'en 2012.

Le Groupe maintient son objectif de ramener sa dette à moins de 10 milliards d'euros le plus tôt possible en 2013.

Ces déclarations prospectives ci-dessus constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être regardées comme des prévisions de résultat ou de tout autre indicateur de performance. Elles portent notamment sur des plans, initiatives, événements, produits, solutions et services, leur développement et potentiel. Bien que Lafarge estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes (voir Section 5.1 (Facteurs de risques)), dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Lafarge, et les incertitudes liées aux conditions de marché et à la mise en œuvre de nos plans. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Lafarge ne prend aucun engagement quant à la mise à jour de ces déclarations prospectives.

2.1.3 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Voir Section 1.2.4 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.

2.2 POLITIQUES COMPTABLES ET DÉFINITIONS

2.2.1 PRINCIPALES POLITIQUES COMPTABLES

Voir la Note 2 (Synthèse des principales règles et méthodes comptables) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Perte de valeur des goodwill

Conformément aux dispositions d'IAS 36 – Dépréciation d'actifs, les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur, dont l'objectif est de prendre en compte des éléments ayant pu impacter la valeur recouvrable de ces actifs, au minimum une fois par an et trimestriellement dès lors que des indices de perte de valeur seraient identifiés. Le test annuel de perte de valeur est effectué au cours du dernier trimestre de chaque année, en relation avec l'exercice budgétaire. La valeur recouvrable est définie comme le plus haut de la juste valeur diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité.

Pour les besoins de ce test, les valeurs d'actifs nets sont regroupées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie de manière autonome et correspond au niveau auquel le Groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Elle correspond généralement à l'une des deux activités du Groupe dans un pays donné. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter le goodwill sur une base non arbitraire à des UGT données, le goodwill peut être alloué à un groupe d'UGT ne dépassant pas le niveau du secteur opérationnel, tel que défini en Note 4 (Information sectorielle) annexée aux comptes consolidés.

Les tests de perte de valeur sont réalisés en deux étapes :

- première étape : le Groupe compare la valeur nette comptable des UGT/groupes d'UGT avec un multiple d'Ebitda (le multiple sectoriel appliqué est déterminé chaque année sur la base d'un échantillon de sociétés de même secteur). L'Ebitda est défini comme le résultat d'exploitation avant plus values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels ;
- deuxième étape : si la première étape met en évidence un risque de perte de valeur pour une UGT/groupe d'UGT, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT correspondant à sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou à sa valeur d'utilité.

  La juste valeur est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre parties bien informées et consentantes. Cette estimation est réalisée sur la base des informations de marchés disponibles, notamment à partir de multiples de marché, de la valeur actualisée des flux de trésorerie de marché, ou toute autre méthode d'évaluation appropriée.

  La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie estimés. Les flux de trésorerie couvrent une période de 10 ans. Cet horizon permet de refléter les caractéristiques de nos activités dans lesquelles les actifs ont une durée de vie élevée et où les évolutions technologiques sont très lentes.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT se révèle inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée, celle-ci est affectée d'abord à la réduction de valeur des goodwill de l'UGT/groupe d'UGT, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT/groupe d'UGT.

Voir la Note 10 (Goodwill) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi

La comptabilisation des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi implique la prise en compte d'hypothèses qui ont un impact significatif sur le montant des charges et provisions afférentes.

Le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représentent, à fin 2012, respectivement 56 % et 35 % du total des engagements du Groupe au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Voir la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les principales hypothèses utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

Le montant des obligations relatives aux régimes de retraite et autres avantages post-emploi est conditionné par les taux d'actualisation fin 2012 déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première qualité. Si ces taux avaient été augmentés de 0,5 point au 31 décembre 2012, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une diminution de ces obligations d'environ 358 millions d'euros.

A compter du 1er janvier 2013, le Groupe appliquera les "amendements d'IAS 19" – Avantages du personnel, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices

ouverts à compter du 1er janvier 2013. Ces amendements impacteront principalement la composante financière des charges de retraite comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. La composante financière des charges de retraite comptabilisée dans le compte de résultat consolidé sera calculée en multipliant la juste valeur des actifs du régime par le taux d'actualisation et non plus par le taux de rendement attendu des actifs. La différence avec le rendement réel des actifs du régime restera comptabilisée en autres éléments du résultat global. En conséquence, le montant de l'obligation et des capitaux propres ne seront pas impactés, seule la répartition de la composante financière de la charge de retraite entre le résultat net et les autres éléments du résultat global sera modifiée.

Voir la Note 2.27 (Normes et interprétations publiées à la date de clôture mais non encore entrée en vigueur) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Provisions pour risque environnemental

Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés. Lorsque le Groupe estime qu'il a une obligation légale ou implicite liée à un risque environnemental dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources, une provision correspondant aux coûts futurs estimés est comptabilisée sans tenir compte des indemnités d'assurance éventuelles (seules les indemnités d'assurance quasi certaines sont comptabilisées à l'actif). Lorsque le Groupe ne dispose pas d'un échéancier de reversement fiable ou lorsque l'effet du passage du temps n'est pas significatif, l'évaluation de ces provisions se fait sur la base des coûts non actualisés.

Les autres coûts environnementaux sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

Voir la Note 24 (Provisions) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Provisions pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale, contractuelle ou implicite rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est comptabilisée en coûts des biens vendus. Elle est comptabilisée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production et d'avancement de l'exploitation du site. La provision évaluée, site par site, est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

Voir la Note 24 (Provisions) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Impôts

Conformément aux dispositions d'IAS 12 – "Impôts sur le résultat", des impôts différés sont comptabilisés selon la méthode bilancielle du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale (incluant les reports en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôts non utilisés). Des actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible, sur lequel ces avantages fiscaux pourront être imputés.

Le Groupe compense les actifs et passifs d'impôts différés si l'entité possède un droit légal de compenser les impôts courants actifs et passifs et si les passifs et actifs d'impôts différés relèvent de natures d'impôts levées par la même autorité de taxation.

Le Groupe calcule la charge d'impôts de l'exercice fiscal en accord avec les législations fiscales en vigueur dans les pays où le résultat est réalisé.

Voir la Note 22 (Impôts) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

2.2.2 INCIDENCE DES MODIFICATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET DES VARIATIONS DE CHANGE

Les modifications du périmètre de consolidation, dues à des acquisitions, des cessions, des changements de méthode de consolidation de nos filiales, comme le passage d'une intégration proportionnelle à une intégration globale, ou les variations des taux de change utilisés pour la conversion des comptes des sociétés étrangères vers l'euro entraînent une augmentation ou une diminution de notre chiffre d'affaires consolidé, de notre résultat brut d'exploitation (Ebitda) et de notre résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres par rapport à l'exercice précédent, ce qui rend difficile la compréhension de l'évolution de la performance.

Variations du périmètre de consolidation

Pour une analyse pertinente sur deux années (ci-dessous l'exercice en cours et l'exercice précédent), nous ajustons le chiffre d'affaires, le résultat brut d'exploitation (Ebitda) et le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres pour permettre une comparaison à périmètre de consolidation constant. Pour une activité entrant dans le périmètre de consolidation au cours de l'une des deux années, le chiffre d'affaires, le résultat brut d'exploitation (Ebitda) et le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres de l'exercice en cours sont ajustés pour que la contribution de cette activité durant l'exercice en cours ne soit prise en compte que sur une période de temps identique à celle de sa consolidation dans l'exercice précédent. Pour une activité sortant du périmètre de consolidation au cours de l'une des deux années, le chiffre d'affaires, le résultat brut d'exploitation (Ebitda) et le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres de l'exercice précédent sont ajustés pour que la contribution de cette activité durant l'exercice précédent ne soit prise en compte que sur une période de temps identique à celle de sa consolidation dans l'exercice en cours.

Variations de change

De même, du fait de notre situation de groupe international qui opère dans de nombreuses monnaies, les fluctuations de ces monnaies par rapport à celle dans laquelle nous présentons nos comptes (euro) peuvent entraîner une augmentation ou une diminution du chiffre d'affaires, le résultat brut d'exploitation (Ebitda) et du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres exprimés en euros sans que cette variation ait un lien direct avec l'évolution de la performance. Sauf indication contraire, nous calculons l'impact des variations de change comme la différence résultant de la comparaison entre la conversion des chiffres de l'exercice précédent (ajustés le cas échéant pour les activités sortant du périmètre) aux taux de change de l'exercice en cours et les chiffres de l'exercice précédent, tels que publiés (ajustés le cas échéant pour les activités sortant du périmètre).

2.2.3 DÉFINITION

Le Groupe présente un sous-total intitulé "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" dans le compte de résultat consolidé. Ce sous-total, désigné ci-après comme "résultat d'exploitation courant", exclut donc du résultat d'exploitation les éléments dont le montant et/ou la fréquence sont par nature imprévisibles, telles que les plus-values de cession, les pertes de valeur d'actifs et les charges de restructuration. Même si ces éléments ont été constatés lors d'exercices précédents et qu'ils peuvent l'être à nouveau lors des exercices à venir, les montants constatés historiquement ne sont pas représentatifs de la nature et/ou du montant de ces éventuels éléments à venir. Le Groupe estime donc que le sous-total "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" présenté de manière distincte dans le compte de résultat, facilite la compréhension de la performance opérationnelle courante, et permet aux utilisateurs des états financiers de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

Par ailleurs, le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres est une composante majeure du principal indicateur de rentabilité du Groupe, le "retour sur capitaux investis".

Ce sous-total présenté de manière distincte du résultat d'exploitation n'est pas nécessairement comparable aux indicateurs de même intitulé utilisés par d'autres groupes. En aucun cas, il ne saurait être considéré comme équivalent au résultat d'exploitation du fait que les plus-values de cession, les pertes sur actifs, les restructurations et autres ont un impact sur notre résultat d'exploitation et notre trésorerie. Ainsi, le Groupe présente aussi dans le compte de résultat consolidé, le résultat d'exploitation qui comprend l'ensemble des éléments ayant un impact sur le résultat opérationnel du Groupe et ses flux de trésorerie.

2.2.4 RÉCONCILIATION DE MESURES NON COMPTABLES

Dette nette et cash-flow opérationnel

Pour évaluer la solidité de la structure financière du Groupe, nous utilisons différents indicateurs et, en particulier, le ratio dette nette sur capitaux propres et le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette. Nous pensons que ces ratios sont utiles aux investisseurs puisqu'ils fournissent une vision du niveau d'endettement du Groupe comparé au total des capitaux propres ainsi qu'au cash-flow opérationnel.

Voir la Section 2.4.3 (Endettement et ratios financiers) pour la valeur de ces ratios en 2012 et 2011.

Notre dette nette est la somme des passifs financiers non courants, des passifs financiers courants (y compris la part à moins d'un an des passifs financiers à long terme), des instruments dérivés passifs non courants et des instruments dérivés passifs courants, de laquelle on soustrait la trésorerie et équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs non courants et les instruments dérivés actifs courants.

(millions d'euros)	2012	2011
Passifs financiers non courants	11 261	12 266
Passifs financiers courants (y compris part court terme de la dette long terme)	2 823	2 940
Instruments dérivés passifs non courants	8	46
Instruments dérivés passifs courants	53	34
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 733)	(3 171)
Instruments dérivés actifs non courants	(27)	(80)
Instruments dérivés actifs courants	(68)	(61)
DETTE NETTE	**11 317**	**11 974**

Le ratio dette nette sur capitaux propres s'obtient en divisant le montant de la dette nette, telle qu'elle ressort du tableau ci-dessus, par les capitaux propres tels que présentés au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Nous calculons **le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette** en divisant le cash-flow opérationnel par la dette nette telle que définie ci-dessus. Le cash-flow opérationnel (après impôts et intérêts financiers payés) correspond aux flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies avant déduction de la variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers.

(millions d'euros)	2012	2011
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	1 276	1 597
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	304	(20)
CASH-FLOW OPERATIONNEL DES ACTIVITES POURSUIVIES	**1 580**	**1 577**

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est défini comme étant les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités après déduction des investissements de maintien.

Ebitda (résultat brut d'exploitation)

L'Ebitda (résultat brut d'exploitation) est défini comme le résultat d'exploitation courant avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels. La marge brute d'exploitation est le rapport entre le résultat brut d'exploitation et le chiffre d'affaires.

Retour sur capitaux investis

L'un des indicateurs clés de mesure de la rentabilité utilisé par le Groupe est le retour sur capitaux investis [(1)]. Cet indicateur résulte de la somme du "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux investis à la fin de l'exercice en cours et des capitaux investis à la fin de l'exercice précédent. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour gérer et évaluer les résultats de ses activités, prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources et évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe limite l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

Voir la Note 4 (Information sectorielle) annexée aux comptes consolidés pour davantage d'informations sur le résultat d'exploitation courant et les capitaux investis par secteur opérationnel.

Le retour sur capitaux investis avant impôts s'est établi à 7,9% en 2012 contre 6,8% en 2011.

(1) *Avant impôts.*

2.3 RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2012 ET 2011

Toutes les données relatives au chiffre d'affaires, aux volumes vendus, à l'Ebitda, ainsi qu'au résultat d'exploitation courant comprennent la contribution au pro rata de nos filiales consolidées par intégration proportionnelle. L'analyse par pays de l'évolution de nos volumes et de nos ventes, sauf indication contraire, concerne les volumes domestiques et le chiffre d'affaires provenant du marché géographique concerné et réalisé sur ce marché, et ne tient donc pas compte des ventes et des volumes à l'exportation.

La demande dans les activités du ciment, des granulats et du béton est saisonnière et tend à diminuer en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Nous enregistrons généralement une baisse de notre chiffre d'affaires au premier trimestre, pendant la saison hivernale sur nos principaux marchés d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Aux deuxième et troisième trimestres, en revanche, le chiffre d'affaires est plus élevé, du fait de la saison estivale propice aux constructions.

Le Groupe a mis en place sa nouvelle organisation centrée sur les pays, et il a adapté son information financière en conséquence. Les résultats des opérations sont désormais analysés en premier lieu pays par pays et non plus par ligne de produit, et sont présentés par région.

Depuis juillet 2011, le Groupe a engagé un projet de cession de la majeure partie de sa branche Plâtre et a cédé sur le second semestre 2011 ses activités d'Europe occidentale, Europe centrale et de l'est, Amérique latine et Asie. Conformément aux normes IFRS, la contribution des activités abandonnées de la branche Plâtre au compte de résultat consolidé et au tableau de flux de trésorerie du Groupe apparaît dans des lignes spécifiques pour chacun des exercices présentés jusqu'à la date effective de leur cession. Dans le bilan consolidé du Groupe, l'actif et le passif des activités Plâtre destinées à être cédées figurent sur des lignes distinctes pour les périodes closes au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011.

VOLUMES, CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉS, EBITDA ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

VOLUMES

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Ciment (MT)	141,1	145,3	-3 %	-2 %
Purs granulats (MT)	188,3	192,7	-2 %	-3 %
Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	31,8	33,8	-6 %	-2 %

Les volumes vendus de ciment, à 141,1 millions de tonnes, ont diminué de 3 % sur l'exercice, reflétant principalement le ralentissement de l'activité de construction en Europe, l'augmentation des capacités de production de ciment en Égypte, la situation actuelle en Syrie et les effets de la cession de certains actifs aux États-Unis, malgré la croissance domestique vigoureuse enregistrée en Asie, en Amérique latine et dans la plupart des pays du Moyen-Orient et Afrique. Les ventes de granulats ont enregistré un repli de 2 % en volumes sur l'exercice, sous l'effet de la baisse de l'activité de construction en Europe occidentale et en Europe centrale et de l'Est. Les volumes de béton ont diminué de 6 % sur l'exercice en raison de cessions intervenues aux États-Unis l'an passé. À taux de change et périmètre constants, les volumes vendus de béton prêt-à-l'emploi se sont inscrits en léger recul de 2 % sur l'exercice, la hausse des volumes en Amérique du Nord et dans la région Moyen-Orient et Afrique compensant pratiquement la baisse des volumes enregistrée en Europe occidentale.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR ACTIVITÉ

(millions d'euros)	12 mois 2012	12 mois 2011	Variation	Effet des variations de périmètre	Variation à périmètre constant	Effet de la variation des taux de change	Variation à périmètre et taux de change constants
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE							
Amérique du Nord	3 375	3 110	8,5 %	- 7,8 %	16,3 %	8,2 %	8,1 %
Europe occidentale	3 181	3 477	- 8,5 %	- 0,8 %	- 7,7 %	1,5 %	- 9,2 %
Europe centrale et de l'Est	1 270	1 293	- 1,8 %	2,9 %	- 4,7 %	- 1,0 %	- 3,7 %
Moyen-Orient et Afrique	4 283	4 092	4,7 %	0,6 %	4,1 %	2,5 %	1,6 %
Amérique latine	961	905	6,2 %	-	6,2 %	- 3,7 %	9,9 %
Asie	2 746	2 407	14,1 %	- 0,6 %	14,7 %	4,7 %	10,0 %
PAR ACTIVITÉ							
Ciment	10 373	9 975	4,0 %	- 0,5 %	4,5 %	2,7 %	1,8 %
Granulats et béton	5 353	5 227	2,4 %	-2,7 %	5,1 %	3,4 %	1,7 %
Holdings et autres	90	82					
TOTAL	**15 816**	**15 284**	**3,5 %**	**- 1,2 %**	**4,7 %**	**2,9 %**	**1,8 %**

Le chiffre d'affaires consolidé, à 15 816 millions d'euros sur l'exercice, a connu une progression de 3,5 %, soutenu par les hausses de prix qui ont pu être mises en œuvre en réaction à l'inflation des coûts constatée dans toutes nos lignes de produits, par l'augmentation des volumes de ciment en Amérique latine et en Asie, et par l'évolution favorable des variations de change.

Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact négatif de 1,2 % sur le chiffre d'affaires, traduisant principalement l'effet de la cession de nos activités dans le sud-est des États-Unis et de nos activités granulats et béton au Portugal, en partie compensé par une série d'opérations ciblées effectuées dans les lignes de produits granulats et béton dans le but d'optimiser notre portefeuille d'activités. Les variations de change ont eu un impact favorable (2,9 % sur l'exercice), grâce principalement à l'appréciation face à l'euro du dollar US, du dollar canadien, de la livre sterling, du renminbi chinois, du ringgit malais, du peso philippin et de la livre égyptienne, en partie compensée par la dépréciation de la roupie indienne, du rand sud-africain, de la livre syrienne, et du real brésilien.

EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR ACTIVITÉ

(millions d'euros)	12 mois 2012	12 mois 2011	Variation	Effet des variations de périmètre	Variation à périmètre constant	Effet de la variation des taux de change	Variation à périmètre et taux de change constants
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE							
Amérique du Nord	546	431	27 %	2 %	25 %	9 %	16 %
Europe occidentale (1)	556	669	-17 %	-	- 17 %	2 %	- 19 %
Europe centrale et de l'Est (1)	255	329	-22 %	2 %	- 24 %	- 2 %	- 22 %
Moyen-Orient et Afrique	1 235	1 131	9 %	-	9 %	3 %	6 %
Amérique latine	296	246	20 %	-	20 %	- 2 %	22 %
Asie	562	411	37 %	- 1 %	38 %	7 %	31 %
PAR ACTIVITÉ							
Ciment (1)	2 960	2 734	8 %	-	8 %	2 %	6 %
Granulats et béton	474	463	2 %	3 %	-1 %	3 %	-4 %
Holdings et autres	16	20					
TOTAL (1)	**3 450**	**3 217**	**7 %**	**0 %**	**7 %**	**3 %**	**4 %**

(1) *Ces chiffres incluent l'impact de la variation des ventes de crédits carbone :*
Europe occidentale : produits en baisse de 63 millions d'euros sur l'année
Europe centrale et de l'Est : produits en baisse de 15 millions d'euros sur l'année
Ciment et Total Groupe : produits en baisse de 78 millions d'euros sur l'année

L'Ebitda s'est inscrit en hausse de 7 % sur l'exercice. À périmètre et taux de change constants, cette progression ressort à 4 % sur l'année. Cette progression repose sur l'amélioration de l'Ebitda observée en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique, en Amérique latine et en Amérique du Nord. En Europe occidentale et en Europe centrale et de l'est, en revanche, l'Ebitda est en retrait, en raison de la diminution de 78 millions d'euros des produits de la vente de crédits carbone sur l'exercice par rapport à l'an passé, et de la conjoncture économique défavorable. Les frais administratifs et commerciaux représentent désormais 9,0 % du chiffre d'affaires total du Groupe pour l'exercice 2012, en baisse de 70 points de base sur un an. Globalement, les mesures de réduction des coûts ont apporté une contribution aux résultats de 410 millions d'euros sur l'année, avec des efforts portés sur l'ensemble des leviers identifiés, tandis que la mise en œuvre du plan d'innovation s'accélère avec 80 millions d'euros d'Ebitda généré en 2012.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT

Le résultat d'exploitation courant a crû de 7 % à périmètre et taux de change constants, et en excluant l'impact de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni à partir du 1er mars 2011 dans le cadre de leur apport prévu à la joint-venture avec Anglo American (amortissement réduit de 9 millions d'euros). L'amortissement des actifs combinés apportés à la joint-venture a repris à la constitution de celle-ci, effective depuis le 7 janvier 2013.

2

CHIFFRE D'AFFAIRES, EBITDA ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

AMÉRIQUE DU NORD

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	12,8	13,5	-5 %	4 %
- Purs granulats (MT)	97,2	97,2	-	2 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	6,5	7,1	-9 %	8 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 375	3 110	9 %	8 %
Ebitda (millions d'euros)	546	431	27 %	16 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	16,2 %	13,9 %	230 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	348	196	78 %	41 %

Le chiffre d'affaires a connu une progression de 9 % sur l'exercice. La cession de nos activités dans le sud-est des États-Unis en octobre 2011 a réduit notre chiffre d'affaires de 8 % sur l'exercice, effet compensé par l'appréciation du dollar canadien et du dollar US par rapport à l'euro.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en croissance de 8 % sur l'exercice, sous l'effet combiné de volumes en progression pour l'ensemble de nos activités et de hausses de prix.

- **Aux États-Unis,** le secteur résidentiel a connu une amélioration, les mises en chantier de logements se situant au-dessus de 770 000. Globalement, toutefois, le secteur de la construction a connu une croissance limitée sur la deuxième partie de l'année en raison d'une base de comparaison défavorable et des craintes liées au "Fiscal Cliff" qui ont pesé sur la construction civile. Les volumes vendus de ciment ont connu une progression de 2 % sur l'exercice et des hausses de prix ont pu être mises en œuvre avec succès. Les ventes de granulats et de béton prêt à l'emploi ont diminué de 2 % en volumes sur l'exercice sous l'effet de la diminution du nombre de grands chantiers.
- **Au Canada,** nos lignes de produits ont toutes les trois enregistré des volumes en progression grâce au dynamisme du marché et à différents grands projets dans l'ouest du pays. Nos ventes de ciment, de granulats et de béton prêt à l'emploi se sont inscrites en hausse de respectivement 8 %, 4 % et 12 % en volumes sur l'exercice.

L'Ebitda est en croissance de 115 millions d'euros sur l'exercice, soutenu par la progression du chiffre d'affaires et par des mesures rigoureuses de réduction des coûts, et par un gain non récurrent de 24 millions d'euros sur des plans de retraites, comptabilisé au quatrième trimestre.

EUROPE OCCIDENTALE

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	16,4	18,4	-11 %	-11 %
- Purs granulats (MT)	50,9	58,4	-13 %	-12 %
- Béton prêt à l'emploi (Mm³)	9,8	11,7	-16 %	-13 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 181	3 477	-9 %	-9 %
Ebitda [1] (millions d'euros)	556	669	-17 %	-19 %
Marge brute d'exploitation [1] (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	17,5 %	19,2 %	-170 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros) [1]	365	456	-20 %	-25 %

(1) *Ces chiffres intègrent l'impact de la variation des ventes de crédits carbone en 2012 par rapport à 2011 : diminution des ventes de crédit carbone de 63 millions d'euros.*

En Europe occidentale, l'activité de construction a baissé en 2012 par rapport à l'année précédente, en raison de l'impact de la crise économique et d'une base de comparaison élevée, les premier et dernier trimestres 2011 ayant été marqués par des conditions météorologiques particulièrement favorables.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires s'est inscrit en retrait de 9 % sur l'année. Les volumes vendus à périmètre constant ont été en recul pour l'ensemble de nos activités, avec des prix globalement stables.

Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact négatif négligeable sur le chiffre d'affaires 2012 de la région, tandis que l'appréciation de la livre sterling face à l'euro a eu un effet légèrement positif de 2 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 9 % sur l'exercice.

- **En France,** le ralentissement des projets d'infrastructures et des mises en chantier de logements a pesé sur le secteur des matériaux de construction. Sur l'exercice, les volumes vendus sur le marché domestique de ciment, de granulats et de béton prêt à l'emploi ont respectivement chuté de 5 %, 8 % et 5 %.
- **Au Royaume-Uni,** après une année 2011 vigoureuse soutenue par les projets de constructions liés aux Jeux Olympiques, l'activité de construction a connu un ralentissement en 2012 sous l'effet de la réduction des investissements publics dans le secteur de la construction. Dans ce contexte, les ventes domestiques de ciment en volumes ont diminué de 8 % sur l'année. Les volumes vendus de granulats et de béton prêt à l'emploi se sont inscrits en retrait de 9 % et de 15 % respectivement sur l'exercice, après l'achèvement de plusieurs projets routiers, notamment l'A46 et la M25. Les prix ont augmenté dans toutes nos activités en réaction à la hausse des coûts de production.
- **En Espagne et en Grèce,** les volumes de ciment vendus sur le marché domestique ont diminué de respectivement 26 % et 37 % sur l'exercice, reflétant la conjoncture économique extrêmement difficile et l'impact des mesures d'austérité mises en œuvre.

Les mesures rigoureuses de réduction des coûts que nous avons mises en place et une inflation des coûts moins marquée ont permis d'atténuer l'impact de la baisse des volumes et la diminution des produits de la vente de crédits carbone. Les ventes de crédits carbone se sont élevées à 73 millions d'euros sur l'exercice contre 136 millions d'euros en 2011.

La marge brute d'exploitation a enregistré une amélioration de 140 points de base en excluant les ventes de crédits carbone et l'impact d'un gain non récurrent de 66 millions d'euros [1] enregistré en 2011, reflétant l'impact significatif de nos initiatives de réduction des coûts qui ont plus que compensé l'impact des baisses des volumes.

(1) *Gain exceptionnel provenant du gel d'un fonds de pension au Royaume-Uni enregistré au quatrième trimestre 2011.*

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	13,2	14,1	-6 %	-8 %
- Purs granulats (MT)	22,3	20,8	7 %	-3 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	1,5	1,5	-1 %	5 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	1 270	1 293	-2 %	-4 %
Ebitda (millions d'euros) (1)	255	329	-22 %	-22 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires) (1)	20,1 %	25,4 %	-530 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros) (1)	174	256	-32 %	-28 %

(1) *Ces chiffres intègrent l'impact de la variation des ventes de crédits carbone en 2012 par rapport à 2011 : diminution des ventes de crédits carbone de 15 millions d'euros.*

En Europe centrale et de l'est, le chiffre d'affaires s'est inscrit en diminution de 2 % sur l'exercice, sous l'effet d'une correction du marché polonais et de conditions météorologiques défavorables au quatrième trimestre.

Sur l'exercice, les effets de périmètre sur le chiffre d'affaires ont été positifs (+3 %), le Groupe ayant renforcé ses positions dans la région au travers d'une série d'opérations en 2011, avec notamment le démarrage de la production de clinker dans notre nouvelle cimenterie en Hongrie, et le renforcement de nos activités Granulats en Russie. Les variations de change ont eu un impact négatif de 1 % sur le chiffre d'affaires.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en retrait de 4 % sur l'exercice, avec une évolution favorable des prix mais des volumes de ciment et de granulats en baisse. La région a connu des tendances contrastées :

- **En Pologne,** l'activité de construction a connu un ralentissement avec l'achèvement de plusieurs projets de construction réalisés pour le championnat d'Europe de football de juin 2012 et la diminution des financements européens. Les ventes domestiques de ciment ont reculé de 21 % en volumes sur l'année, après la forte augmentation de 24 % enregistrée en 2011. Les volumes vendus de granulats se sont également inscrits en retrait de 16 % sur l'exercice, en raison d'une base de comparaison particulièrement élevée en 2011.
- **En Russie,** les marchés ont suivi une orientation positive, mais nos volumes de ciment se sont trouvés pénalisés à partir du deuxième trimestre par des niveaux de production limités dans une de nos usines située près de Moscou.
- **La Roumanie** a enregistré des volumes en hausse dans l'ensemble des activités, avec notamment une augmentation des volumes vendus de ciment de 7 % sur l'exercice.

À taux de change et périmètre constants, l'Ebitda s'est inscrit en recul, reflétant la baisse du chiffre d'affaires en Pologne, la hausse des coûts logistiques en Russie et la diminution des produits de la vente de crédits carbone sur l'exercice. Les ventes de crédits carbone se sont ainsi élevées à 26 millions d'euros sur l'exercice 2012 contre 41 millions d'euros en 2011.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	45,2	48,0	-6 %	-3 % (1)
- Purs granulats (MT)	8,6	8,8	-3 %	-5 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	7,0	6,1	14 %	7 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	4 283	4 092	5 %	2 %
Ebitda (millions d'euros)	1 235	1 131	9 %	6 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	28,8 %	27,6 %	120 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	906	820	10 %	7 %

(1) *Domestique uniquement.*

Les marchés sont restés globalement bien orientés, notamment en Afrique subsaharienne, en Algérie et en Irak, soutenus par l'accroissement de la demande de logements et des besoins en infrastructures.

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 5 % sur l'année. Sur l'exercice, les changements de périmètre ont eu un effet légèrement positif sur le chiffre d'affaires, notamment grâce au développement de nos activités en Irak, tandis que l'impact des variations de change a également soutenu notre chiffre d'affaires (+3 %).

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 2 % sur l'année, avec des prix globalement bien orientés en réponse à l'inflation, et une évolution contrastée des volumes dans la région.

- **En Algérie,** les ventes domestiques de ciment ont connu une progression de 11 % sur l'exercice, soutenues par le dynamisme du marché.
- **En Égypte,** le chiffre d'affaires s'est inscrit en diminution de 5 % sur l'exercice, avec une évolution favorable des prix, mais des volumes domestiques de ciment en baisse de 12 %, sous l'effet conjugué de l'augmentation des capacités de production de ciment sur le marché en 2011 et d'une base de comparaison défavorable pour le quatrième trimestre.
- **En Irak,** le chiffre d'affaires domestique a été soutenu par d'importants besoins en logements. Nous avons renforcé notre présence dans le sud du pays avec l'usine de Kerbala, et nous avons développé nos activités de Béton prêt à l'emploi. Les ventes domestiques de ciment se sont accrues de 11 % en volumes sur l'exercice, les prix moyens étant inférieurs aux niveaux de 2011.
- **Au Kenya,** nos ventes domestiques de ciment ont connu une progression de 12 % sur l'année, soutenues par la vigueur du marché, et malgré un léger ralentissement au quatrième trimestre à l'approche des élections.
- **Au Maroc,** l'augmentation de l'offre au niveau local conjuguée au ralentissement du marché au second semestre se sont traduits par une baisse des volumes vendus de ciment en 2012.
- **Au Nigéria,** les ventes de ciments ont progressé de 32 % sur l'exercice, bénéficiant d'un marché dynamique et de notre nouvelle ligne de production d'une capacité de 2,2 millions de tonnes démarrée au second semestre 2011. Le quatrième trimestre a toutefois été marqué par de fortes inondations et une croissance de marché temporairement moins soutenue.
- **En Afrique du Sud,** nos lignes de produits ont toutes les trois bénéficié d'un accroissement des volumes et de hausses des prix en 2012, les ventes domestiques de ciment, de granulats et de béton prêt à l'emploi progressant respectivement de 5 %, de 16 % et de 6 % sur l'exercice.
- **En Syrie,** les volumes vendus de ciment ont été très fortement pénalisés par la situation politique.

À périmètre et taux de change constants, l'Ebitda a progressé de 6 % sur l'exercice, soutenu par les mesures énergiques de réduction des coûts et par les hausses de prix mises en œuvre en réponse à l'inflation des coûts, notamment les coûts énergétiques.

AMÉRIQUE LATINE

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	9,2	8,8	4 %	4 %
- Purs granulats (MT)	2,7	2,4	15 %	15 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	1,1	0,9	22 %	22 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	961	905	6 %	10 %
Ebitda (millions d'euros)	296	246	20 %	22 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	30,8 %	27,2 %	360 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	256	204	25 %	27 %

Les marchés de la construction sont restés dynamiques dans la région, et le chiffre d'affaires a progressé de 10 % sur l'année à périmètre et taux de change constants. Les variations de change ont eu un impact négatif de 4 % sur le chiffre d'affaires de l'exercice, du fait de la dépréciation du real brésilien face à l'euro.

- **Au Brésil,** le marché de la construction est resté dynamique. Nos ventes de ciment ont connu une progression de 10 % sur l'année, soutenues par les hausses de prix mises en œuvre en réponse à la hausse des coûts, tandis que nos activités granulats et béton ont profité d'une série de projets d'infrastructures dans la région de Rio.
- **Au Honduras et en Équateur,** nos ventes domestiques de ciment ont également enregistré une progression de 6 % et de 3 % respectivement sur l'exercice.

À périmètre et taux de change constants, l'Ebitda s'est fortement accru de 22 % sur l'exercice, sous l'effet conjugué de la progression du chiffre d'affaires, d'une inflation des coûts moins forte et des initiatives de réduction des dépenses.

ASIE

	12 mois			
	2012	2011	Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
Volumes				
- Ciment (MT)	44,3	42,5	4 %	4 %
- Purs granulats (MT)	6,6	5,1	30 %	15 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm³)	5,9	6,5	-8 %	-2 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	2 746	2 407	14 %	10 %
Ebitda (millions d'euros)	562	411	37 %	31 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	20,5 %	17,1 %	340 bps	
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	391	247	58 %	53 %

En Asie, les marchés ont suivi une évolution positive dans la plupart des pays où nous sommes présents, et notre chiffre d'affaires a connu une progression de 10 % sur l'année à taux de change et périmètre constants. Les variations de change ont eu un effet positif sur le chiffre d'affaires et les variations de périmètre ont eu un impact négligeable.

- **En Chine,** les volumes vendus de ciment se sont inscrits en hausse de 2 % sur l'exercice ; les prix moyens ont diminué sous l'effet de l'augmentation des capacités cimentières.
- **En Inde,** nos ventes domestiques de ciment ont progressé de 22 % sur l'année notamment grâce aux hausses de prix qui ont pu être mises en œuvre en réaction à l'inflation des coûts de transport et de la facture d'électricité. Les volumes de ciment ont connu une progression de 1 % sur l'exercice, pénalisée par les fortes précipitations enregistrées au deuxième et au troisième trimestres. Les ventes de béton prêt à l'emploi sont restées globalement stables, les hausses de prix permettant de compenser la baisse des volumes.
- **L'Indonésie** a bénéficié de la vigueur du marché de la construction. De fait, nos ventes domestiques de ciment ont connu une progression de 14 % sur l'année sous l'effet de la hausse des prix et de l'accroissement des volumes.
- **En Malaisie,** grâce au dynamisme du marché de la construction, notamment sur le segment des infrastructures, nos ventes domestiques de ciment ont connu une progression de 7 % sur l'exercice.
- **Aux Philippines,** les ventes de ciment ont été portées par les projets de développement des infrastructures financés par le gouvernement. De fait, nos ventes domestiques de ciment ont connu une progression de 15 % sur l'année sous l'effet conjugué de l'augmentation des volumes et des hausses de prix en réponse à l'accroissement des coûts de production, notamment du coût de l'électricité et des coûts de transport.
- **En Corée du Sud,** les conditions de marché se sont améliorées et les prix connaissent un rétablissement progressif par rapport à des niveaux bas. Les ventes domestiques de ciment se sont ainsi inscrites en hausse de 21 % sur l'exercice. Par ailleurs, les niveaux de production sont temporairement limités après un glissement de terrain survenu dans notre carrière à la fin du mois d'août, et les exportations ont dû être réduites afin de nous permettre de satisfaire la demande de ciment sur le marché local.

L'Ebitda a enregistré une forte amélioration en 2012. De fait, la progression de 151 millions d'euros de l'Ebitda enregistrée sur l'année traduit l'accroissement des volumes et les hausses des prix mises en œuvre dans un contexte de poursuite de l'inflation des coûts, ainsi que les mesures significatives de réduction des coûts.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ

Le tableau ci-dessous donne l'évolution de notre résultat d'exploitation et du résultat net pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011 :

	12 mois		Variation
	2012	2011	%
EBITDA	**3 450**	**3 217**	**7 %**
Amortissements	(1 010)	(1 038)	-3 %
Résultat d'exploitation courant	**2 440**	**2 179**	**12 %**
Plus (moins) values de cession	53	45	18 %
Autres produits (charges) d'exploitation	(546)	(541)	1 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**1 947**	**1 683**	**16 %**
Produits (frais) financiers nets	(1 031)	(999)	3 %
Dont :			
Charges financières	*(1 191)*	*(1 142)*	*4 %*
Produits financiers	*160*	*143*	*12 %*
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	5	(8)	
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**921**	**676**	**36 %**
Impôts	(316)	(432)	-27 %
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**605**	**244**	**148 %**
Résultat net des activités abandonnées	16	492	
RÉSULTAT NET	**621**	**736**	**-16 %**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	**432**	**593**	**-27 %**
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	189	143	32 %

Le montant des amortissements s'est élevé à 1 010 millions d'euros contre 1 038 millions d'euros en 2011, sous l'effet conjugué de l'arrêt de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni et de l'externalisation de certains équipements mobiles de carrières dans le but d'accroître notre flexibilité opérationnelle et de nous permettre de nous concentrer sur nos activités cœur de métier.

Les plus-values de cession se sont élevées à 53 millions d'euros en 2012, contre 45 millions d'euros en 2011. Elles résultent principalement de la plus-value réalisée sur la cession de la majeure partie de notre participation minoritaire dans Lafarge Aso Cement au Japon à notre partenaire Aso Corporation ainsi que de celle réalisée sur la cession d'actifs américains situés dans le Missouri et l'Oklahoma.

Les autres charges d'exploitation reflètent principalement l'impact des pertes de valeur d'actifs, des charges de restructuration, et des variations de provisions pour litiges. Elles se sont élevées à 546 millions d'euros en 2012 contre 541 millions d'euros en 2011. En 2012, le Groupe a enregistré des charges de restructuration pour un total de 204 millions d'euros dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de réduction des coûts. Par ailleurs, la sévérité de la crise économique en Grèce a conduit à la constatation d'une dépréciation de goodwill et d'autres actifs pour un montant total de 200 millions d'euros au deuxième trimestre 2012 tandis que près de 40 millions d'euros d'amortissements accélérés ont été constatés sur des actifs européens. En 2011, les autres charges d'exploitation comprenaient principalement une dépréciation de goodwill en Grèce et aux Émirats arabes unis pour un montant total de 285 millions d'euros, des coûts de restructuration, l'amortissement accéléré de certains actifs en Europe occidentale, et des charges liées aux cessions en cours.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 16 % à 1 947 millions d'euros contre 1 683 millions d'euros en 2011, reflétant l'amélioration de l'Ebitda.

Les frais financiers nets, qui comprennent les charges financières au titre de la dette nette, les résultats de change et les autres produits et charges financiers, s'élèvent à 1 031 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre 999 millions d'euros en 2011.

Les charges financières au titre de la dette nette enregistrent une légère augmentation à 889 millions d'euros contre 841 millions d'euros, l'impact de la hausse des taux d'intérêt contrebalançant l'effet de la baisse de 1,6 milliard d'euros de l'endettement moyen. La décision de Standard & Poor's et Moody's de réviser à la baisse notre notation de crédit les 17 mars et 8 août 2011 respectivement, a mis en jeu des clauses de *step-up* sur certains de nos emprunts obligataires, entraînant une hausse des taux d'intérêt à payer. Le taux d'intérêt moyen de la dette brute s'est établi à 6,2 % sur l'exercice 2012, contre 5,7 % en 2011.

Les variations de change ont entraîné une perte de 23 millions d'euros en 2012 (perte de 79 millions d'euros en 2011), liée principalement aux prêts et aux dettes libellés dans des devises pour lesquelles il n'existe pas de marché de produits de couverture.

Les autres charges financières ont atteint 119 millions d'euros contre 79 millions d'euros en 2011, et incluent principalement des commissions bancaires, l'amortissement des frais d'émissions obligataires et les ajustements liés à la mise à la juste valeur de la dette.

La quote-part dans le résultat des entreprises associées est un gain net de 5 millions d'euros en 2012, contre une perte nette de 8 millions d'euros en 2011, bénéficiant de résultats en hausse sur Unicem (Nigéria) et de la contribution de la participation de 20 % dans Etex Dryco (regroupant les opérations plâtre en Europe et en Amérique latine).

Les impôts se sont élevés à 316 millions d'euros en 2012 contre 432 millions d'euros en 2011. Le taux d'imposition effectif s'est établi à 34 %, sous l'effet de l'application de la nouvelle loi fiscale française prévoyant la non-déductibilité partielle des intérêts financiers, et de différents éléments non récurrents, notamment la non-déductibilité de la charge de dépréciation du goodwill constatée sur le deuxième trimestre 2012 et l'effet de la cession de nos actifs américains situés en Oklahoma et dans le Missouri. En 2011, le taux d'imposition effectif s'était établi à 63 %, principalement du fait du caractère non déductible des dépréciations de goodwill, de la réévaluation exceptionnelle du montant d'impôts différés pour prendre en compte le taux d'imposition entré récemment en vigueur en Égypte et de différents éléments non récurrents tel que l'impact de la cession de nos actifs dans le sud-est des États-Unis.

Le résultat net des activités poursuivies s'est établi à 605 millions d'euros en 2012 contre 244 millions d'euros sur la période précédente, sous l'effet conjugué de l'amélioration de l'Ebitda et d'une charge d'impôts moins pénalisée par des éléments exceptionnels que l'année passée.

Le résultat net des activités abandonnées est un gain net de 16 millions d'euros sur l'année 2012. Il reflète le résultat de nos activités Plâtre en Amérique du Nord, qui a bénéficié de tendances plus favorables sur le marché résidentiel, et de hausses de prix sur la période. Sur l'exercice 2011, le résultat net des activités en cours de cession s'était élevé à 492 millions d'euros et intégrait un gain net non récurrent de 466 millions d'euros, principalement lié à la cession de nos activités Plâtre en Europe, en Amérique latine et en Asie.

Le résultat net part du Groupe [(1)] s'est inscrit en retrait, passant de 593 millions d'euros à 432 millions d'euros en 2012, compte tenu de différents éléments non récurrents. La base de comparaison 2011 était ainsi plus élevée du fait d'un gain non récurrent de 466 millions d'euros sur les activités Plâtre cédées en 2011, partiellement annulé par l'impact de la dépréciation de goodwill sur la Grèce et les Émirats arabes unis pour un total de 285 millions d'euros et par 61 millions de charges de restructuration. L'exercice 2012 a quant à lui été affecté par les effets d'une dépréciation exceptionnelle d'actifs en Grèce de 200 millions d'euros constatée sur le deuxième trimestre et par des charges de restructuration s'élevant à 204 millions d'euros, comptabilisées dans le cadre de la mise en œuvre du programme de réduction des coûts. Si l'on exclut l'impact net de ces éléments non récurrents, le résultat net part du Groupe est en progression de 70 % sur 2012, reflétant la forte amélioration des résultats opérationnels.

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle a augmenté, passant de 143 millions d'euros en 2011 à 189 millions d'euros en 2012. L'exercice 2011 avait en effet été impacté par une augmentation du taux d'imposition en Égypte nécessitant la revalorisation de la position nette d'impôts différés à l'ouverture, dont l'effet a été comptabilisé sur le troisième trimestre 2011.

Le résultat par action de base s'est établi à 1,50 euros sur l'exercice 2012, contre 2,07 euros en 2011, reflétant la diminution du résultat net part du Groupe, le nombre moyen de titres étant resté relativement stable.

(1) *Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère.*

2.4 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

2.4.1 POLITIQUES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les politiques financières du Groupe sont définies par le Comité Exécutif du Groupe. Celles-ci sont destinées à nous assurer une structure financière solide et à nous donner la capacité d'honorer nos engagements. Ces politiques traitent en particulier de la structure financière, des ratios financiers, de l'échéance moyenne des passifs financiers, de l'exposition au risque de taux et du niveau des lignes de crédits confirmées. Ces objectifs font l'objet d'un suivi régulier. Conformément à ces politiques, une part importante de notre endettement est à long terme. Nous maintenons à tout moment des lignes de crédit à moyen terme confirmées et inutilisées.

Nous sommes soumis à des risques de change qui résultent de transactions réalisées par nos filiales dans des monnaies autres que leur monnaie fonctionnelle. Notre politique générale consiste à ce que nos filiales empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à l'exception des filiales opérant dans les pays émergents pour lesquelles les excédents de trésorerie sont, dans la mesure du possible, investis en dollars américains ou en euros. Pour une partie de leur endettement, nos filiales se financent lorsque c'est techniquement possible auprès de Lafarge S.A. laquelle emprunte soit en devises, soit en euros puis convertit en devises par l'intermédiaire de swaps de devises, les fonds utilisés pour le financement des filiales.

2.4.2 FLUX NETS DE TRÉSORERIE

Pour les périodes présentées, nos principales sources de liquidité ont été :

- la trésorerie générée par les activités d'exploitation ;
- les produits de cessions d'actifs ;
- les émissions d'obligations, de billets de trésorerie, d'actions et le tirage sur des lignes de crédit à court et moyen terme.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions d'euros)	2012	2011
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**1 580**	**1 577**
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	(304)	20
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	1 276	1 597
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées	22	22
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	**1 298**	**1 619**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(323)	891
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées	(4)	(48)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**(327)**	**843**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(1 348)	(2 455)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées	-	(74)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**(1 348)**	**(2 529)**
VARIATION DE TRÉSORERIE	**(377)**	**(67)**

a) Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation

Les flux nets de trésorerie générés par les activités poursuivies se sont établis à 1 276 millions d'euros sur l'exercice 2012 (1 597 millions d'euros en 2011).

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ont diminué de 0,3 milliard d'euros, reflétant principalement l'évolution de la variation du besoin en fonds de roulement, tandis que la marge brute d'autofinancement (cash-flow opérationnel) s'est stabilisée, la croissance de l'Ebitda ayant permis d'absorber le paiement de coûts de restructuration non récurrents liés à la mise en œuvre de notre programme de réduction des coûts.

L'augmentation de la variation du besoin en fonds de roulement de 0,3 milliard d'euros sur 2012 a principalement pour origine un niveau de stocks plus élevé en anticipation de différents arrêts de maintenance programmés sur le premier trimestre 2013 et sous l'effet de marchés moins soutenus qu'attendu dans certains pays en décembre (intempéries). En 2012, nous avons poursuivi nos actions pour optimiser le niveau de besoin en fond de roulement, qui a été maintenu à un niveau bas, représentant 34 jours de ventes à fin décembre 2012.

Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur le cash-flow opérationnel.

b) Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies s'élèvent à 323 millions d'euros (contre un impact net positif sur la trésorerie de 891 millions d'euros en 2011).

Les investissements de maintien ont été contenus à 392 millions d'euros, contre 389 millions d'euros sur l'exercice 2011.

Les investissements de productivité et développement interne ont été fortement réduits à 364 millions d'euros, contre 665 millions d'euros en 2011, dans le cadre de notre stricte maîtrise des dépenses.

En tenant compte des acquisitions d'intérêts sans prise de contrôle [(1)], et de la dette acquise, les acquisitions ont eu un impact net de 61 millions d'euros de réduction de notre endettement net (145 millions d'euros en 2011).

En tenant compte de la dette nette cédée et des cessions d'intérêts sans perte de contrôle, les cessions réalisées en 2012, net de frais de cession, ont permis de réduire de 474 millions d'euros la dette nette du Groupe (2 226 millions d'euros en 2011). Les cessions se composent essentiellement de la vente d'actifs situés dans l'Oklahoma et le Missouri (États-Unis) à Eagle Materials, la cession de la majeure partie de notre participation minoritaire dans Lafarge Aso Cement au Japon à notre partenaire Aso Corporation, ainsi que le paiement de la quatrième tranche de la cession de nos activités au Venezuela.

Des cessions complémentaires ont fait l'objet d'un accord et devraient être encaissées sur 2013. Ainsi, le 16 novembre 2012, Lafarge et Anglo American ont annoncé la vente d'un portefeuille d'activités au Royaume-Uni pour une valeur maximale de 285 millions de livres sterling, avec une date de réalisation prévue sur 2013. Ces cessions constituaient la principale condition préalable à l'approbation de la joint-venture à 50-50 entre Lafarge et Tarmac par les autorités de la concurrence britannique. Cette joint-venture, officiellement formée le 7 janvier 2013, permet de regrouper les activités ciment, granulats, béton prêt-à-l'emploi, asphalte et enrobés bitumineux, ainsi que les services de maintenance et leurs opérations de recyclage de déchets au Royaume-Uni. Le 10 janvier 2013, Lafarge a annoncé la signature de la cession d'actifs granulats situés en Géorgie (États-Unis) pour une valeur d'entreprise de 160 millions de dollars. Au 20 février 2013, en incluant différentes opérations signées en février, le montant total des cessions sécurisées depuis début 2012 s'élève à près de 900 millions d'euros.

Voir la Section 1.2.4 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.

c) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Au 31 décembre 2012, la dette nette du Groupe s'est établie à 11 317 millions d'euros (contre 11 974 millions d'euros au 31 décembre 2011). Cette réduction de la dette nette de 657 millions d'euros a été réalisée grâce à la mise en œuvre d'un programme de désinvestissements, tandis que les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ont permis de financer le paiement des dividendes et des investissements ciblés.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi en 2012 ses actions visant à maintenir un solide dispositif de liquidité. En effet, outre son niveau de trésorerie de 2 733 millions d'euros, le Groupe dispose d'un dispositif de lignes de crédit confirmées et non utilisées pour un montant total de 3,4 milliards d'euros avec une maturité moyenne de 2,5 ans au 31 décembre 2012.

Voir la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour davantage de détails sur nos financements.

Dette à moyen et long terme

Nous assurons l'essentiel de nos besoins de financement à moyen et long terme par l'émission d'obligations, en particulier dans le cadre de notre programme de titres de créances à moyen et long terme *(Euro Medium Term Notes, EMTN)*, ainsi que par des emprunts bancaires. Dans le cadre de notre programme

(1) *Les acquisitions d'intérêts sans prise de contrôle se sont élevées à 60 millions d'euros sur 2012 et à 49 millions d'euros en 2011, en excluant les options de vente exercées par des tiers sur la période, et déjà comptabilisées en dette (option de 51 millions d'euros exercée sur le premier trimestre 2011, option de 111 millions d'euros exercée sur le troisième trimestre 2011, option de 28 millions d'euros exercée sur le deuxième trimestre 2012 et option de 59 millions d'euros exercée sur le quatrième trimestre 2012)*

EMTN, nous disposons actuellement d'un montant maximal de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à 8 952 millions d'euros.

PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT À MOYEN ET LONG TERME INTERVENUES EN 2012 ET 2011

Durant l'exercice 2011, Lafarge S.A. n'a procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé, que ce soit dans le cadre du programme EMTN ou autre. Durant l'exercice 2012, les principales opérations de financement ont été les suivantes :

Dans le cadre du programme EMTN

- le 15 mars 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé pour un montant de 50 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,25 % ;
- le 19 juin 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 40 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,375 %. Cet emprunt s'ajoute à un emprunt obligataire émis le 26 juin 2007 d'un montant de 500 millions d'euros.
- le 9 juillet 2012, emprunt obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,875 %.
- le 10 juillet 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 175 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et demi, avec un coupon à taux fixe de 5 %.

Durant l'exercice 2011, Lafarge S.A. n'avait procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé dans le cadre du programme EMTN.

Dans le cadre d'une documentation spécifique hors EMTN

- le 12 octobre 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 50 millions d'euros d'une maturité de 7 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 2,29 % pour les 5 premiers mois.

Durant l'exercice 2011, Lafarge S.A. n'avait procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé demandant une documentation spécifique hors EMTN.

PRINCIPAUX REMBOURSEMENTS INTERVENUS EN 2012

- le 15 octobre 2012, remboursement d'un emprunt bancaire de type Schuldschein pour 71 millions d'euros ;
- le 6 novembre 2012, remboursement d'un emprunt obligataire pour 350 millions de livres sterling ;
- le 30 novembre 2012, remboursement de la dernière tranche tirée de la ligne d'acquisition d'Orascom Cement pour 768 millions d'euros.

Dette court terme

Les besoins de financement à court terme sont principalement couverts par des prêts bancaires par des tirages sur des lignes de crédit bancaires, par l'émission de billets de trésorerie, ainsi que par l'utilisation de nos programmes de titrisation de créances commerciales.

Nous avons actuellement un programme de billets de trésorerie libellé en euros, avec un montant maximal disponible de 3 000 millions d'euros. À la date de clôture de l'exercice 2012, nous n'avions pas recours à ce type de financement.

Nous avons également actuellement des programmes de cession de créances commerciales dont le détail est donné en Note 17 (Clients) annexée aux comptes consolidés.

Dispositif de lignes de crédit confirmées

Nous maintenons un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques (essentiellement au niveau de la société mère) afin de garantir la disponibilité de financements en fonction de nos besoins.

La convention de crédit d'un montant initial de 1 850 millions d'euros signée en 2004 pour une période de 5 ans a été modifiée à plusieurs reprises avec succès. Par le dernier avenant du 19 mars 2012, le montant a été réduit à 1 235 millions d'euros et l'échéance étendue au 28 juillet 2015 à hauteur de 1 200 millions d'euros. Cette ligne de crédit syndiquée est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle pour chaque banque participante dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda serait supérieur à 4,75, sans que cela ne soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement du Groupe.

En outre, trois lignes de crédit bilatérales arrivant initialement à échéance en 2013 pour un total de 450 millions d'euros ont été reconduites fin 2012, à échéance 2016 pour 250 millions d'euros et 2018 pour 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le montant total de ces lignes s'élevait à 3 435 millions d'euros (4 023 millions d'euros au 31 décembre 2011), dont la totalité était disponible au 31 décembre 2012 (4 010 millions d'euros au 31 décembre 2011). La maturité moyenne de ces lignes de crédit est de 2,5 ans à fin 2012 contre 2,2 ans à fin 2011.

En complément, nous disposons au 31 décembre 2012 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros utilisable à tout moment jusqu'à son échéance finale (22 juin 2020). Cette ligne, mise en place en 2012, et dont les tirages prennent la forme de placement privé obligataire hors EMTN, n'est pas considérée dans le montant de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 2 733 millions d'euros à fin 2012 ; ils sont libellés pour environ 18 % en euros, le solde étant libellé en un grand nombre d'autres devises.

Gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est assurée chaque fois que possible par la mise en place de structures centralisées qui permettent

d'assurer le niveau d'optimisation requis. Nous avons en particulier développé un système de cash-pooling *paneuropéen* auquel adhèrent, outre les unités du Groupe opérant dans la zone euro, d'autres unités significatives, en particulier les Etats-Unis, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, le Royaume-Uni et la Suisse. Des systèmes comparables existent dans d'autres régions où opère le Groupe.

Compte tenu d'un certain nombre de restrictions légales ou réglementaires, nous n'avons toutefois pas mis en place de système de cash management mondial centralisé. Conformément aux politiques définies par la direction, nous veillons, chaque fois que cela est possible, à assurer le recyclage des liquidités au sein du Groupe. Dans l'hypothèse où un tel recyclage ne peut être réalisé, les excédents de trésorerie doivent être investis en instruments liquides à court terme.

Capital social

Voir la Section 6.2.1 (Capital Social), la Note 15 (Capitaux propres) annexée aux comptes sociaux et la Note 20 (Capitaux propres) annexée aux comptes consolidés pour plus d'information sur le capital social de Lafarge S.A.

2.4.3 ENDETTEMENT ET RATIOS FINANCIERS

Voir la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour davantage de détails sur nos passifs financiers.

a) Passifs financiers

Au 31 décembre 2012, le total de nos passifs financiers s'élevait à 14 035 millions d'euros (à comparer à 15 058 millions d'euros en 2011) hors options de ventes octroyées aux minoritaires et impact des instruments dérivés.

Les passifs financiers à plus d'un an s'élevaient à 11 212 millions d'euros à fin 2012, à comparer à 12 216 millions d'euros en 2011. Environ 35 % des passifs financiers à plus d'un an en 2012 viendront à échéance après 2017. Les passifs financiers à plus d'un an comprennent en majorité des passifs financiers à taux fixe (après prise en compte des swaps de taux d'intérêt). Ils sont pour la plus grande part libellés en euros, dollars américains et livres sterling.

Au 31 décembre 2012, nos passifs financiers à moins d'un an (y compris la part à moins d'un an de la dette long-terme) s'élevaient à 2 823 millions d'euros (à comparer à 2 842 millions d'euros en 2011).

Au 31 décembre 2012, le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps était de 6,4 %, pour un taux de 6,2 % au 31 décembre 2011. Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après swaps sur l'année 2012 s'élève quant à lui à 6,2 %, contre 5,7 % en 2011. Cette hausse du taux d'intérêt moyen de l'endettement brut en 2012 résulte pour l'essentiel de l'effet des "coupon step up" déclenchés par la dégradation de la notation financière du Groupe *(voir la Section 2.4.4 sur la Notation Financière).*

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) ainsi que les Notes 25 (Passifs financiers) et 26 (Instruments financiers) annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations.

b) Dette nette et ratios sur dette nette

Notre dette nette, qui inclut les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, ressort à 11 317 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre 11 974 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Notre ratio de dette nette sur capitaux propres s'élevait à 64 % au 31 décembre 2012 (contre 66 % au 31 décembre 2011).

Notre ratio cash-flow opérationnel sur dette nette s'élevait à 14 % au 31 décembre 2012 (contre 13 % au 31 décembre 2011).

Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour plus d'informations sur ces indicateurs.

c) Contrats d'emprunts

Certains de nos contrats d'emprunts imposent des restrictions en matière de capacité des filiales à transférer des fonds à la société mère dans certaines situations spécifiques. La nature de ces restrictions peut être soit réglementaire, lorsque le transfert des fonds est soumis à l'approbation des pouvoirs publics locaux, soit contractuelle, lorsque les contrats de prêts comprennent des dispositions restrictives telles que des engagements à ne pas payer de dividendes. Cependant, nous ne pensons pas que ces engagements ou restrictions, limités à quelques lignes de financement, auront un impact significatif sur notre capacité à faire face à nos engagements financiers.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché).

Au 31 décembre 2012, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers. Certains contrats d'emprunts de nos filiales contiennent de telles clauses. Ils sont localisés dans les pays suivants : Bangladesh, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Jordanie, Nigéria, Pakistan, Qatar, Royaume-Uni, Syrie, Vietnam et représentent de l'ordre de 4 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2012. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Voir la Note 25 (e) (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés.

2.4.4 NOTATION FINANCIÈRE

Dans la mesure où nous avons recours à des sources de financements externes pour couvrir une partie significative de nos besoins, nous devons assurer notre capacité d'accès aux marchés financiers et bancaires. Le coût et la disponibilité d'un financement non garanti par des sûretés réelles dépendent généralement de notre notation de crédit à court et à long terme. Plusieurs facteurs importants déterminent notre notation ou sont susceptibles d'affecter notre capacité à obtenir des financements à court et à long terme : le niveau et la volatilité de nos résultats, nos positions relatives sur les marchés sur lesquels nous opérons, notre diversification géographique et produits, nos politiques de gestion des risques et nos ratios financiers, notamment le ratio de dette nette sur capitaux propres et le ratio du cash-flow opérationnel sur la dette nette. Nous prévoyons que les agences de notation se concentreront tout particulièrement sur notre capacité à générer un niveau de cash-flow opérationnel permettant d'assurer la couverture de notre endettement. La détérioration de l'un des facteurs susmentionnés ou d'une combinaison de ces facteurs peut amener les agences de notation à revoir notre notation à la baisse, ce qui pourrait augmenter nos coûts de financement. Inversement, une amélioration de l'un de ces facteurs pourrait conduire les agences de notation à revoir à la hausse notre note de crédit.

Depuis la publication du précédent Document de Référence, les évolutions des notes de crédit à court et à long terme sont présentées dans le tableau ci-après :

		31/12/2010	17/03/2011[1]	05/08/2011[2]	31/12/2011	13/03/2012[3]
S&P	Notation court terme	A-3	B		B	
	Notation long terme	BBB- (perspective négative)	BB+ (perspective stable)		BB+ (perspective stable)	BB+ (perspective négative)
Moody's	Notation court terme	Non noté			Non noté	
	Notation long terme	Baa3 (perspective négative)		Ba1 (perspective stable)	Ba1 (perspective stable)	

(1) *Le 23 février 2011, Standard & Poor's Ratings Services a placé nos notations BBB- à long terme et A-3 à court terme sous surveillance avec implication négative. Le 17 mars 2011, Standard & Poor's Ratings Services a dégradé notre note de crédit à long terme à BB+ (perspective stable) et notre notation à court terme à B.*

(2) *Le 2 août 2011, l'agence de notation Moody's a placé notre notation Baa3 à long terme sous surveillance avec implication négative. Le 5 août 2011, Moody's a dégradé notre notation à long terme à Ba1 (perspective stable).*

(3) *Le 13 mars 2012, Standard & Poor's Ratings Services a revu de stable à négative la perspective de notre notation à long terme.*

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché - endettement et notation financière) pour plus d'informations sur l'impact financier de l'évolution de nos notes de crédit.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux 65

3.1.1 Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration – Président-Directeur général – Vice-Président 65

3.1.2 Pouvoirs du Président-Directeur général 66

3.1.3 Composition du Conseil d'administration 68

3.1.4 Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil 77

3.1.5 Charte de l'administrateur 80

3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités 82

3.2.1 Conseil d'administration 82

3.2.2 Comités du Conseil d'administration 83

3.2.3 Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général – Bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent) . 89

3.2.4 Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités 90

3.3 Direction du Groupe 91

3.4 Rémunérations et avantages 93

3.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence 93

3.4.2 Principes généraux, rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général 94

3.4.3 Rémunération globale de la direction du Groupe en 2012 et 2011 et engagements de retraite 98

3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance) 99

3.5.1 Politique d'attribution – Critères de performance et règles de conservation 99

3.5.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions . 102

3.5.3 Plans d'actions de performance 105

3.6 Participation au capital 108

3.6.1 Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital 108

3.6.2 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction 108

3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef 109

DÉCLARATION EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – CODE DE GOUVERNANCE DE RÉFÉRENCE

CADRE LÉGAL :

Les sociétés cotées ont l'obligation de publier une déclaration de gouvernement d'entreprise comportant la mention du Code auquel elles se réfèrent volontairement et indiquant, le cas échéant, les dispositions de ce Code de gouvernement d'entreprise qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été (article L.225-37 du Code de commerce).

Le Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société est le "Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées" publié par l'Afep (Association française des entreprises privées) et le Medef (Mouvement des entreprises de France) dit "Code Afep-Medef".

Ce Code, disponible sur www. medef.com, consolide dans sa version d'avril 2010 les différents principes de gouvernement d'entreprise et recommandations de l'Afep et du Medef.

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société.

Conformément à ce Code et à la loi, les sociétés qui s'y réfèrent doivent faire état, dans leur Document de Référence, de l'application de ces recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles. Lorsque pertinentes, ces informations concernant l'application du Code par Lafarge S.A. seront mentionnées dans le présent Chapitre 3.

Voir la Section 3.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef).

3.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION – MANDATAIRES SOCIAUX

CADRE LÉGAL :

Selon le droit français, les mandataires sociaux de Lafarge S.A. sont son Président-Directeur général (Dirigeant mandataire social) et ses administrateurs.

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. comprend actuellement 16 membres ayant un profil très largement international qui apportent au Conseil des expériences et des expertises différentes et complémentaires.

La composition de ce dernier a évolué au cours de l'exercice 2012, suite aux événements suivants :

- à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012, le mandat d'administrateur de M. Thierry de Rudder arrivait à son terme et ce dernier n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat ; par ailleurs, le mandat de M. Bertrand Collomb ne pouvait être proposé au renouvellement du fait des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des administrateurs.
- l'Assemblée générale du 15 mai 2012 a approuvé :
  - la ratification de la cooptation de M. Ian Gallienne ainsi que le renouvellement de son mandat d'administrateur,
  - la nomination de M. Gérard Lamarche, et
  - le renouvellement des mandats d'administrateur de MM. Paul Desmarais Jr., Michel Rollier et Nassef Sawiris.

Certains administrateurs ont des relations professionnelles avec le Groupe et en connaissent donc bien les activités. D'autres en sont plus éloignés, mais apportent d'autres expériences, une compréhension générale des problèmes des affaires et une capacité de recul et de comparaison avec d'autres situations dans d'autres secteurs.

Conformément à la charte de l'administrateur, tous les administrateurs doivent exercer leurs responsabilités avec une totale indépendance d'esprit. Les nouveaux administrateurs, lorsque leur nomination est à l'ordre du jour, sont proposés par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

Les statuts de la Société prévoient que :

- la durée du mandat d'administrateur est de 4 ans ;
- les administrateurs ne doivent pas avoir plus de 70 ans ; et
- les administrateurs doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société.

M. Bruno Lafont est le seul membre du Conseil d'administration exerçant des fonctions exécutives au sein du Groupe.

Deux représentants du Comité d'entreprise assistent aux réunions du Conseil d'administration. Il n'y a pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires ou les salariés.

Voir la Section 6.2.5 (Statuts) pour plus d'informations sur les règles régissant le Conseil d'administration.

3.1.1 FORMULE D'ORGANISATION DES POUVOIRS – CONSEIL D'ADMINISTRATION – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL – VICE-PRÉSIDENT

a) Président-Directeur général

CADRE LÉGAL :

Le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction d'une société anonyme (soit Conseil d'administration soit directoire et Conseil de surveillance) appartient à l'Assemblée générale. Dans le cadre d'une société anonyme à Conseil d'administration, le choix entre dissociation ou non des fonctions de Président et Directeur général appartient uniquement à son Conseil d'administration. En effet, la direction Générale peut être assurée par le Président du Conseil (dans ce cas il y a unicité des fonctions du Président et du Directeur général). Elle peut également être confiée à une personne différente du Président du Conseil, le Directeur général (dissociation des fonctions) (article L.225-51-1 du Code de commerce).

Lors de sa réunion du 28 mai 2002, l'Assemblée générale de Lafarge S.A. a décidé par modification des statuts que la Société conserverait un Conseil d'administration comme organe d'administration et de direction.

Par la suite, lors de sa réunion du 3 mai 2007, et après recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a décidé dans le meilleur intérêt de la Société d'unifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. À cette même date, le Conseil a décidé de confier ces fonctions à M. Bruno Lafont.

Ce mode de gouvernance est très majoritaire chez les sociétés émettrices françaises à Conseil d'administration. Il est considéré adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de Lafarge S.A., offrant notamment une prise de décision réactive et efficace permettant d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation. Il s'exerce dans le respect des prérogatives

respectives des différents organes sociaux (Assemblée générale, Conseil d'administration, direction Générale) notamment en termes de contrôle de l'activité du Groupe.

La présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil ainsi que le cadre du règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, prévoyant notamment la nomination par le Conseil d'un Vice-Président du Conseil indépendant (administrateur référent), disposant de prérogatives spécifiques, offrent par ailleurs les garanties nécessaires au respect des bonnes pratiques de gouvernance dans le cadre d'un tel mode de direction. Lors de l'évaluation de son fonctionnement début 2013, le Conseil d'administration a notamment constaté que le mode de direction de la Société permettait un fonctionnement équilibré du Conseil dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance.

Voir la Section 3.1.2 (Pouvoirs du Président-Directeur général) pour plus d'information sur les pouvoirs du Président-Directeur général et leurs limitations, ainsi que le paragraphe ci-dessous concernant les missions du Vice-Président (administrateur référent).

b) Vice-Président du Conseil (Administrateur référent)

Ces fonctions sont actuellement assurées par M. Oscar Fanjul.

Comme le prévoit son règlement intérieur, le Conseil d'administration élit, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, un Vice-Président du Conseil (administrateur référent), nommé pour un mandat d'un an renouvelable sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

Il est nommé lors du Conseil d'administration suivant l'Assemblée générale annuelle de la Société.

Il est membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et du Comité des rémunérations.

Il préside les réunions du Conseil en l'absence du Président-Directeur général. En particulier, le Vice-Président préside les débats du Conseil d'administration organisés au moins une fois par an pour notamment évaluer les performances et fixer la rémunération du Président-Directeur général, ces débats se déroulant en dehors de la présence de ce dernier.

De même, s'il l'estime nécessaire, le Vice-Président peut organiser préalablement à la réunion du Conseil d'administration à l'ordre du jour de laquelle est programmée l'évaluation du Conseil une rencontre entre les administrateurs qualifiés d'indépendants pour concertation, coordination et facilitation de la communication d'éventuelles recommandations de ces derniers.

Plus généralement, et comme prévu dans les statuts (article 16), en cas d'indisponibilité du Président-Directeur général, la convocation du Conseil peut être faite par le Vice-Président et la réunion présidée par ce dernier.

L'ordre du jour des réunions du Conseil étant préparé en liaison avec le Vice-Président, le Président-Directeur général lui en adresse un projet préalablement à la convocation. Le Vice-Président peut, le cas échéant après consultation des autres Présidents de Comités, proposer l'inscription de points particuliers complémentaires à cet ordre du jour. Le Vice-Président peut également proposer au Président-Directeur général de convoquer une réunion du Conseil d'administration, non programmée, sur un point particulier dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la nécessité de la tenue d'une telle réunion extraordinaire.

De telles demandes ne peuvent pas être rejetées sans juste motif.

Annuellement, le Vice-Président établit et fait part au Conseil d'un bilan d'activité permettant d'apprécier la nature des diligences et missions conduites, particulièrement dans le suivi de tous les sujets relatifs au gouvernement d'entreprise en lien avec le Président-Directeur général, et l'usage fait des prérogatives reconnues.

Dans ces missions de suivi des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise, le Vice-Président a notamment pour mission d'animer au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations la mise en œuvre régulière des diligences visant à l'identification, l'analyse et l'information sur les situations pouvant éventuellement rentrer dans le champ de la gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

Voir la Section 3.2.3 (Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général) pour les principales conclusions du bilan d'activité du Vice-Président au cours de l'exercice 2012.

3.1.2 POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société (article L.225-56 du Code de commerce).

D'autre part, en tant que Président du Conseil, le Président-Directeur général représente le Conseil d'administration. Il en organise et dirige les travaux conformément aux dispositions de la loi et du règlement intérieur.

Les orientations stratégiques de la Société font l'objet d'une proposition par le Président-Directeur général et de débats au sein du Conseil et de son Comité Stratégie, Développement et Développement durable. Des présentations stratégiques particulières sont faites au Conseil toutes les fois que les circonstances le justifient. La définition de la stratégie de l'entreprise est approuvée par le Conseil d'administration.

Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil et portent sur les investissements et désinvestissements, ainsi que sur certaines opérations financières.

a) Investissements et désinvestissements

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que doivent être soumises au Conseil d'administration les opérations d'investissement et de désinvestissement suivantes :

- lorsqu'il s'agit d'opérations qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies préalablement approuvées par le Conseil :
  - information *a posteriori* pour les opérations d'un montant inférieur à 200 millions d'euros,
  - information *a priori* sur le principe de l'opération, soit au cours d'une réunion du Conseil, soit par information écrite, permettant aux administrateurs de demander des informations complémentaires, de faire des remarques sur l'opération envisagée ou de demander une délibération du Conseil pour des montants compris entre 200 et 600 millions d'euros,
  - approbation préalable sur l'opération envisagée et ses principales caractéristiques, lorsque son montant dépasse 600 millions d'euros ;
- lorsqu'il s'agit d'une opération qui ne s'inscrit pas dans les orientations stratégiques déjà approuvées, approbation préalable dès lors que son montant dépasse 100 millions d'euros.

Les montants considérés incluent l'engagement total de la Société, y compris les reprises de dettes ou les engagements différés.

b) Opérations financières

Le règlement intérieur du Conseil prévoit également que les opérations de financement, d'endettement ou de liquidité, pour lesquelles la loi donne compétence aux Directeurs généraux ou pour lesquelles l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration ses pouvoirs et que le Conseil les a lui-même délégués au Président-Directeur général, sont soumises aux règles suivantes :

- les opérations de financement réalisées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant inférieur ou égal à 2 000 millions d'euros donnent lieu à information du Conseil par le Président-Directeur général *a posteriori* ; celles d'un montant supérieur à 2 000 millions d'euros sont soumises à approbation préalable du Conseil ;
- les émissions obligataires pour lesquelles le Président-Directeur général a reçu pouvoir du Conseil donnent lieu à information du Conseil dans les conditions suivantes :
  - information *a posteriori* si leur montant est inférieur à 300 millions euros,
  - information *a priori* sur le principe des opérations pour des émissions de titres d'un montant compris entre 300 millions et 1 000 millions d'euros, le Président-Directeur général étant en charge d'en définir les modalités et conditions,
  - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour les émissions de titres d'un montant supérieur à 1 000 millions d'euros,
  - approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour toute émission de titres pouvant donner droit à une fraction de capital.

SYNTHÈSE DES LIMITATIONS APPORTÉES PAR LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Type d'opération	Montant de l'opération (en millions d'euros)	Consultation du conseil
INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS		
S'inscrivant dans le cadre de stratégies approuvées par le Conseil	< 200	Information *a posteriori*
	≥ 200 ≤ 600	Information *a priori*
	> 600	Autorisation préalable
Ne s'inscrivant pas dans le cadre de stratégies approuvées par le Conseil	> 100	Autorisation préalable
OPÉRATIONS FINANCIÈRES		
Dette bancaire	< 2 000	Information *a posteriori*
	≥ 2 000	Autorisation préalable
Émissions obligataires	< 300	Information *a posteriori*
	≥ 300 ≤ 1 000	Information *a priori*
	> 1 000	Autorisation préalable
Opérations donnant accès au capital	Dès le 1er €	Autorisation préalable

3.1.3 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. est composé de 16 administrateurs ayant un profil très largement international. Leurs différentes expériences et expertises, présentées ci-dessous, permettent de réunir des compétences complémentaires et diverses au sein du Conseil d'administration.

Une information détaillée sur les différents mandats et autres fonctions actuellement exercées ou exercées au cours des 5 dernières années en France et à l'étranger par chaque administrateur figure en page 291.

a) Présentation des administrateurs – Expertise et expérience

BRUNO LAFONT - né le 8 juin 1956 - nationalité française

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 24 006

Expérience et expertise

Président-Directeur général
Bruno Lafont a été nommé Président du Conseil d'administration en mai 2007. Il est administrateur de Lafarge S.A. depuis mai 2005 et Directeur général du Groupe depuis le 1er janvier 2006. Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1977, Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1982, Paris), il commence sa carrière chez Lafarge en 1983 et occupe successivement plusieurs postes à la direction Financière et à l'international. Il est nommé Directeur général adjoint, Finance du Groupe en 1995, puis Directeur général adjoint du Groupe en charge de la branche Plâtre en 1998, avant d'être Directeur général délégué du Groupe entre mai 2003 et décembre 2005.
Il est également administrateur d'EDF et d'ArcelorMittal (Luxembourg).

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Directeur général depuis janvier 2006. Président-Directeur général depuis mai 2007. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

OSCAR FANJUL - né le 20 mai 1949 - nationalité espagnole

Paseo de la Castellana, 28-5°, ES-28046 Madrid, Espagne

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 193

Expérience et expertise

Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur, Président du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, Président du Comité des rémunérations
Oscar Fanjul a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2005 puis Vice-Président du Conseil d'administration le 1er août 2007. Après avoir débuté sa carrière en 1972 au sein de la holding industrielle INI (Espagne), il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol (Espagne).
Il est actuellement Président du Conseil d'administration de Deoleo, S.A. (Espagne) et Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne). Oscar Fanjul est également administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) et d'Acerinox (Espagne).
Administrateur indépendant, Oscar Fanjul apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise en matière de gouvernement d'entreprise. En plus des missions particulières relevant de sa qualité de Vice-Président du Conseil, Oscar Fanjul assure la bonne coordination et couverture des travaux et sujets devant être traités par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Comité des rémunérations, dont il assure la présidence.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

MICHEL BON - né le 5 juillet 1943 - nationalité française

86, rue Anatole-France, 92300 Levallois-Perret, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 800

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, Président du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Michel Bon a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 1993. Il est actuellement Président du Conseil de surveillance de Devoteam et des Éditions du Cerf. Il est également administrateur de Sonepar et de SONAE (Portugal), ainsi que Senior Adviser de Roland Berger et de Vermeer Capital. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur général puis de Président-Directeur général de Carrefour de 1985 à 1992 et de Président-Directeur général de France Télécom de 1995 à 2002. Administrateur indépendant, Michel Bon apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine de la finance. Il fait également bénéficier le Conseil de sa grande connaissance du groupe Lafarge, qu'il accompagne depuis 1993.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 1993. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat ne pourra pas être proposé à l'Assemblée générale du fait des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des administrateurs.

PHILIPPE CHARRIER - né le 2 août 1954 - nationalité française

60-62, rue d'Hauteville, 75010 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 118

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Philippe Charrier a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Il est actuellement Directeur général de Labco, Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. Il est également membre fondateur du Club Entreprise et Handicap et administrateur de Rallye. Il est Président de l'association Cap'Cités fondée en 2010 et Président de l'association Clubhouse France fondée en 2011. Il est administrateur et Président de l'association UNAFAM.

Il a été Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Œnobiol de 2006 à 2010, Président-Directeur général de Procter & Gamble en France de 1999 à 2006. Il a exercé différentes fonctions financières chez Procter & Gamble depuis 1978 avant d'occuper les fonctions de Directeur financier de 1988 à 1994, de Directeur marketing en France, de 1994 à 1996 et Directeur général au Maroc de 1996 à 1998.

Administrateur indépendant, Philippe Charrier apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine du développement durable et du marketing.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

PHILIPPE DAUMAN - né le 1er mars 1954 - nationalité américaine

**1515 Broadway,
New York, NY 10036,
États-Unis**

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Philippe Dauman a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2007. Il est Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis) depuis septembre 2006. Il était précédemment Co-Président du Conseil et Directeur général de DND Capital Partners LLC (États-Unis) depuis mai 2000. Avant de constituer DND Capital Partners, Philippe Dauman était Vice-Président du Conseil de Viacom de 1996 à mai 2000, Vice-Président exécutif de 1995 à mai 2000 et Directeur juridique et secrétaire du Conseil de 1993 à 1998. Il était auparavant associé du cabinet d'avocats new-yorkais Shearman & Sterling. Philippe Dauman était administrateur de Lafarge North America de 1997 à 2006. Il est actuellement administrateur de Viacom Inc. et de National Amusements Inc. (États-Unis), membre du Conseil du doyen de l'école de droit de l'Université de Columbia (États-Unis), membre du Business Roundtable (États-Unis), membre du Conseil du National Cable & Telecommunications Association (États-Unis) et Vice-Président du Partnership for New York (États-Unis). Il est également membre du Conseil du Paley Center for Media (États-Unis), membre du Conseil du Kipp Foundation (États-Unis) et membre du Comité Exécutif du Conseil de Lenox Hill Hospital (États-Unis).

Administrateur indépendant, Philippe Dauman apporte en particulier au Conseil d'administration sa connaissance du groupe Lafarge, notamment en Amérique du Nord, ainsi que son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2007. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

PAUL DESMARAIS, JR. - né le 3 juillet 1954 - nationalité canadienne

751, Square Victoria, Montréal, Québec H2Y 2J3, Canada

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 715

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Paul Desmarais, Jr. a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en janvier 2008. Il est Président du Conseil et co-chef de la direction de Power Corporation du Canada (PCC ou Power) depuis 1996 et Co-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CFP). Avant de se joindre à PCC en 1981, il a travaillé chez S.G. Warburg & Co. à Londres, en Angleterre, et chez Standard Brands Incorporated à New York. Il a été Président et chef de l'exploitation de CFP de 1986 à 1989, puis Président de CFP de 1990 à 2005. Il est administrateur et membre du Comité Exécutif de plusieurs sociétés du groupe Power en Amérique du Nord. Il est également Vice-Président du Conseil et administrateur délégué de Pargesa Holding SA (Suisse), et administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), de Total SA et de GDF-Suez (France).

Paul Desmarais, Jr. est Président du bureau des gouverneurs du Forum économique international des Amériques, fondateur et membre du Conseil consultatif international de l'école des Hautes Études Commerciales Montréal (HEC), membre honoraire à vie de la *Desautels Faculty Advisory Board* et membre du *Principal's International Advisory Board* de l'Université McGill. Il est membre du Conseil consultatif international de l'Institut européen des affaires (INSEAD) et l'un des fiduciaires et le Co-Président du Conseil consultatif international de la Brookings Institution (Washington, Etats-Unis). Il est membre du Conseil consultatif sur l'économie du Ministre Flaherty (Canada), Vice-Président du Conseil et membre du Comité Exécutif du CCCE (Conseil canadien des chefs d'entreprise). Il est également membre *du Global Board of Advisers of the Council on Foreign Relations*, membre du *Global Advisory Council* de l'université Harvard et Co-Président de la campagne nationale de conservation de la nature du Canada ("NCC"). Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Il a également étudié à l'INSEAD à Fontainebleau, France, où il a obtenu une maîtrise en administration.

Paul Desmarais Jr. apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations, son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

JUAN GALLARDO - né le 28 juillet 1947 - nationalité mexicaine

Monte Caucaso 915 - 4 piso, Col. Lomas de Chapultepec C.P., MX 11000 Mexico, Mexique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 500

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité des rémunérations

Juan Gallardo a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2003. Il est Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) depuis 1985. Il est également Président du Conseil d'administration de Grupo Azucarero Mexico S.A., administrateur de IDEA S.A. (Mexique) et de Caterpillar, Inc. (États-Unis). Juan Gallardo a coordonné les efforts du secteur privé dans les négociations de l'ALENA ainsi que du traité de libre échange entre le Mexique et l'Union européenne. Il est membre du Mexican Business Roundtable. Il était précédemment membre du Comité consultatif international de Lafarge, Président du Conseil d'administration du Fondo Mexico, Vice-Président de Home Mart Mexico et administrateur de Grupo Mexico S.A. de C.V. (Mexique).

Administrateur indépendant, Juan Gallardo apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord et de l'Amérique latine.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2003. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

IAN GALLIENNE - né le 23 janvier 1971 - nationalité française

Avenue Marnix 24, 1000 Bruxelles, Belgique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations

Ian Gallienne a été coopté en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en novembre 2011. Ian Gallienne est administrateur-délégué de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis le 1er janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. Il débute sa carrière en Espagne, en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il est membre de la direction d'une société de conseil spécialisée dans le redressement de sociétés en difficultés en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de private equity Rhône Capital LLC à New York et à Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et administrateur-délégué des fonds de private equity Ergon Capital Partners, Ergon Capital Partners II et Ergon Capital Partners III à Bruxelles. Il est administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis 2009, d'Imerys depuis 2010 et de Pernod Ricard depuis 2012. Ian Gallienne apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations ainsi que son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

JÉRÔME GUIRAUD - né le 7 janvier 1961 - nationalité française

4 Cork street, London W1S 3LG, Royaume-Uni

Nombre d'actions Lafarge S.A. Detenues : 3 948

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit

Jérôme Guiraud a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1984 – Paris). Jérôme Guiraud a débuté sa carrière professionnelle en 1985 au sein des services de l'Ambassade de France en tant qu'adjoint à l'attaché commercial à Zagreb (Croatie). En 1986, il intègre le groupe Société Générale au sein de l'Inspection générale. À compter de 1993, il exerce de multiples fonctions managériales à l'international, en Europe et dans les pays émergents, tout d'abord sur les marchés de capitaux, puis en tant que responsable pays et administrateur de plusieurs filiales cotées du groupe Société Générale. En 2008, il rejoint le groupe NNS. Il est actuellement Directeur général de NNS Capital ainsi qu'administrateur et membre du Comité d'audit d'Orascom Construction Industries (acteur majeur dans la Construction et les Engrais, coté en Bourse de Londres, de N.Y. et du Caire).
Jérôme Guiraud apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance, son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

GÉRARD LAMARCHE - né le 15 juillet 1961 - nationalité belge

Avenue Marnix 24,
1000 Bruxelles, Belgique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit

Gérard Lamarche a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2012. Gérard Lamarche est administrateur au sein de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) et il y occupe les fonctions d'Administrateur-Délégué depuis le 1er janvier 2012. Gérard Lamarche est également administrateur de Legrand. Il a par ailleurs été nommé, par cooptation, administrateur de Total SA en janvier 2012, pour une durée d'un an. Il y est également membre du Comité d'audit et membre du Comité stratégique. En avril 2012, il a été nommé censeur de GDF Suez.

Il est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-99 (Global Leadership Series). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de direction (1995-1997), puis participe à la fusion entre la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux, devenue Suez Lyonnaise des Eaux (1997), avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur général. En mars 2004, il est nommé Directeur général en charge des Finances du groupe Suez, puis devient Directeur général adjoint en charge des Finances et Membre du Comité de direction et du Comité Exécutif du Groupe GDF SUEZ en juillet 2008.

Gérard Lamarche apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2012. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

COLETTE LEWINER - née le 19 septembre 1945 - nationalité française

**Tour Europlaza-
La Défense 4,
20 avenue André Prothin,
92927 Paris-La Défense,
France**

**Nombre d'actions
Lafarge S.A. détenues :
1 653**

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Colette Lewiner a été nommée administratrice de Lafarge S.A. en 2010. Elle a été nommée en juillet 2012 conseillère du Président de Capgemini pour l'énergie après avoir dirigé depuis 1998 (année où elle a rejoint Capgemini) le secteur "Energie, Utilities et Chimie" en tant que Directeur associé. Colette Lewiner est également Présidente non exécutive de TDF. Elle est administratrice de Bouygues, de Colas (groupe Bouygues), d'Eurotunnel, de Nexans, de TGS Nopec (Norvège) et de Crompton Greaves (Inde). De 1992 à 1998, elle était Président-Directeur général de SGN-Réseau Eurisys, filiale de Cogema (groupe Areva). De 1979 à 1992, elle a occupé diverses fonctions au sein d'EDF, à la Recherche & Développement puis au service des achats de combustibles qu'elle a dirigé en 1987. En 1989, elle a créé la direction du Développement et de la Stratégie Commerciale, devenant ainsi la première femme Directeur chez EDF. Colette Lewiner est membre de l'Académie des Technologies en France et de l'European Union Advisory Group on Energy. Elle est normalienne, docteur en sciences physiques et a débuté sa carrière en recherche et enseignement supérieur à l'Université Denis Diderot à Paris.
Administratrice indépendante, Colette Lewiner apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de l'énergie, son expérience en conseil et stratégie ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administratrice de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

HÉLÈNE PLOIX - née le 25 septembre 1944 - nationalité française

**162, rue du Faubourg-
Saint-Honoré,
75008 Paris, France**

**Nombre d'actions
Lafarge S.A. détenues :
2 883**

Expérience et expertise

Administrateur, Présidente du Comité d'audit
Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Hélène Ploix est Président de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries Partenaires SAS. Elle est également Président de FSH SAS. Elle était précédemment Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et Président-Directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, Président de la Caisse autonome de refinancement, Président du Conseil de surveillance de CDC Gestion. Elle a occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle a été administrateur d'Alliance Boots plc (Grande-Bretagne) de 2000 à juillet 2007. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de BNP Paribas, Ferring S.A. (Suisse), Sofina (Belgique), Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey) et, au titre de ses fonctions dans Pechel Industries Partenaires, membre du Conseil d'administration de SES (Store Electronic System) et du Conseil de surveillance de sociétés non cotées.
Administrateur indépendant, Hélène Ploix apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de la finance ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale. Elle fait également bénéficier le Conseil de sa grande connaissance du groupe Lafarge, qu'elle accompagne depuis 1999.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

BAUDOUIN PROT - né le 24 mai 1951 - nationalité française

3, rue d'Antin, 75002 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 250

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable et du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

Baudouin Prot a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Il est Président de BNP Paribas depuis décembre 2011. Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1972 – Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1976, Paris). Il commence sa carrière à l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint de la partie intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central des réseaux en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mai 2000, il est nommé administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003.

Baudouin Prot est également administrateur de Pinault-Printemps-Redoute, Veolia Environnement, Erbé SA (en Belgique) et Pargesa Holding SA (en Suisse).

Administrateur indépendant, Baudouin Prot apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et du secteur bancaire ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

MICHEL ROLLIER - né le 19 septembre 1944 - nationalité française

27, cours de l'Ile Seguin, 92100 Boulogne-Billancourt, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 758

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

Michel Rollier a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Depuis mai 2012, il est Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA). Il est également membre du Conseil de surveillance de Somfy SA et Vice-Président du Conseil de surveillance de Siparex Associés. Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1967) et de l'Université de droit de Paris (DESS 1968). Il a débuté sa carrière en 1971 dans la société Aussedat-Rey (groupe International Paper), dans laquelle il a occupé les fonctions de contrôleur de gestion jusqu'en 1982, de Directeur d'unité opérationnelle de 1982 à 1987, de Directeur financier de 1987 à 1994 et de Directeur général adjoint de 1994 à 1996. Il a rejoint le groupe Michelin en 1996 comme Directeur du service juridique du groupe et directeur des opérations financières. Membre du Comité Exécutif, il a pris en octobre 1999 la responsabilité de l'ensemble de la direction Financière et Juridique du groupe Michelin avant d'être nommé gérant associé commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin en mai 2005 jusqu'en mai 2012.

Administrateur indépendant, Michel Rollier apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine de la finance.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 compte tenu des dispositions statutaires actuelles sur la limite d'âge des administrateurs.

NASSEF SAWIRIS - né le 19 janvier 1961 - nationalité égyptienne

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 671 (ne prenant pas en compte les actions détenues par NNS Holding Sàrl) - Voir la Section 6 (Principaux actionnaires)

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Nassef Sawiris a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en janvier 2008. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et Président-Directeur général de Orascom Construction Industries (OCI), actuellement plus importante société cotée de la Bourse égyptienne. Nassef Sawiris a rejoint le groupe Orascom en 1992 et fut nommé Directeur général d'Orascom Construction Industries en 1998, à la suite de l'introduction en Bourse de la société, achevée avec succès en 1999. Il guida la société dans la conception de ses stratégies d'investissement et dirigea la mise en place de l'activité Ciment, les investissements dans des industries de gaz naturels et l'expansion importante du groupe construction. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et le Directeur général d'OCI N.V., un groupe leader dans le secteur de la construction et des engrais coté sur NYSE Euronext Amsterdam. Au travers divers investissements dans des activités complémentaires, Nassef Sawiris a transformé une affaire familiale en une entreprise internationale. Il est également administrateur du groupe BESIX (Belgique), de NNS holding (groupe d'investissement privé luxembourgeois), ainsi que du Dubai International Financial Exchange (Nasdaq DIFC). Il a rejoint le Comité consultatif de Citigroup's International en 2010. Nassef Sawiris est diplômé de l'Université de Chicago (BA in Economics).
Nassef Sawiris apporte en particulier au Conseil d'administration ses qualités d'entrepreneur et de développeur d'affaires, son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa grande connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient et des métiers du Groupe.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

VÉRONIQUE WEILL - née le 16 septembre 1959 - nationalité française

25, avenue Matignon, 75008 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 200

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit

Véronique Weill a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 2010.
Véronique Weill est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une Licence de Lettres de la Sorbonne. Elle a passé plus de 20 ans au sein de J.P. Morgan, occupant notamment les postes de Responsable mondial des Opérations pour la Banque d'Affaires et de Responsable mondial des Opérations et de l'Informatique pour la Gestion d'Actifs et la Clientèle Privée. Véronique Weill a rejoint le Groupe AXA en juin 2006 en qualité de Directeur général d'AXA Business Services et Directeur Excellence Opérationnelle du Groupe. En janvier 2008, elle a été nommée Directeur IT & Excellence Opérationnelle du Groupe. Depuis le 1er janvier 2009, Véronique Weil est membre du Comité Exécutif du Groupe AXA et depuis décembre 2009, Directrice des Opérations. Elle est aujourd'hui en charge pour le Groupe du Marketing, de la Distribution, de l'Informatique, de l'Excellence Opérationnelle, des Achats et du GIE AXA. Véronique Weill siège par ailleurs au Conseil Scientifique du Fonds AXA pour la Recherche. A compter du 1er janvier 2013, Véronique Weill est membre du Comité de Direction du Groupe AXA.
Administrateur indépendant, Véronique Weill apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance, ses connaissances des fonctions corporate et son expérience de dirigeant au sein d'un groupe à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice de 2013.

SYNTHÈSE DES ÉCHÉANCES DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS DE LA SOCIÉTÉ

Administrateurs	2013 (Assemblée statuant sur les comptes 2012)	2014 (Assemblée statuant sur les comptes 2013)	2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)
Bruno Lafont	◆			
Oscar Fanjul	◆			
Michel Bon	◆			
Philippe Charrier	◆			
Philippe Dauman			◆	
Paul Desmarais Jr.				◆
Juan Gallardo	◆			
Ian Gallienne				◆
Jérôme Guiraud				◆
Gérard Lamarche				◆
Colette Lewiner		◆		
Hélène Ploix	◆			
Baudouin Prot			◆	
Michel Rollier [1]		◆		
Nassef Sawiris				◆
Véronique Weill		◆		

(1) *Compte tenu des dispositions statutaires actuelles sur la limite d'âge des administrateurs.*

b) Sanctions applicables aux administrateurs

À la connaissance de la Société, aucun administrateur n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle ou été empêché par un tribunal d'agir en qualité d'administrateur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.1.4 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS – PARITÉ ET DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL

a) Indépendance

Administrateurs qualifiés d'indépendants	
Michel Bon	Colette Lewiner
Philippe Charrier	Hélène Ploix
Philippe Dauman	Baudouin Prot
Oscar Fanjul	Michel Rollier
Juan Gallardo	Véronique Weill
Pourcentage d'administrateurs indépendants : 62,5 %	

Administrateurs non qualifiés d'indépendants/justification	
Bruno Lafont	Mandataire social de Lafarge S.A. – Président-Directeur général
Paul Desmarais Jr. Ian Gallienne Gérard Lamarche	Liés au Groupe Bruxelles Lambert, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.
Jérôme Guiraud Nassef Sawiris	Liés à la société NNS Holding Sàrl, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et au règlement intérieur du Conseil, ce dernier revoit périodiquement la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance.

Le Conseil d'administration, après examen au cas par cas de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus pour la Société, considère qu'il compte 10 administrateurs indépendants sur les 16 composant le Conseil d'administration, soit 62,5 % d'administrateurs indépendants.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le règlement intérieur du Conseil et des Comités prévoit que le Conseil d'administration, le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Comité des rémunérations sont composés d'une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants, et que le Comité d'audit est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants.

Le Conseil considère que sa composition ainsi que celle de ses Comités est conforme à son règlement intérieur.

La non-qualification formelle d'"administrateur indépendant" ne remet pas en cause le professionnalisme ni la liberté de jugement qui caractérisent l'ensemble des administrateurs.

Voir la Section 3.2.2 (Comités du Conseil) pour plus d'informations sur la participation des administrateurs indépendants au sein des Comités du Conseil.

b) Critères d'indépendance

Le Conseil d'administration a retenu les recommandations du Code Afep-Medef dans l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs à savoir :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- enfin, s'agissant des membres du Conseil d'administration représentant des actionnaires détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, le Code Afep-Medef indique que le Conseil d'administration doit s'interroger systématiquement sur leur qualification d'administrateurs indépendants. Les administrateurs de Lafarge S.A. ayant des liens avec nos deux principaux actionnaires (Groupe Bruxelles Lambert et NNS holding) ne sont pas qualifiés d'administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration n'a cependant pas repris le critère d'ancienneté de 12 ans. Le Conseil considère en effet que dans une activité de long terme, et pour une société dont la direction a une grande stabilité, une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité, et renforce l'indépendance des administrateurs. M. Michel Bon et Mme Hélène Ploix sont administrateurs de Lafarge S.A. depuis plus de 12 ans.

c) Tests de matérialité des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Conseil d'administration, lors de leurs réunions du 19 février 2013, ont procédé à des tests de matérialité des relations d'affaires entre la Société et certains administrateurs. Ces tests permettent de vérifier que les montants des transactions entre la Société et l'administrateur concerné ou l'entreprise à laquelle il est associé (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaire ou banquier de financement) ne dépassent pas certains seuils prédéfinis du chiffre d'affaires, des capitaux propres, des actifs ou de la dette du Groupe.

Le Conseil a ainsi analysé les relations entre Lafarge et BNP Paribas, une des banques d'affaires et de financement du Groupe dont M. Baudouin Prot est Président du Conseil d'administration. La possibilité pour Lafarge de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut une relation de dépendance à l'égard de BNP Paribas. Réciproquement, les rémunérations perçues du Groupe par BNP Paribas représentent une partie infime de son chiffre d'affaires, et ne créent pas de relation de dépendance vis-à-vis de Lafarge. En particulier, il ressort du test de matérialité que la valeur des engagements de crédit confirmés de BNP Paribas vis-à-vis de la Société représente moins de 5 % du montant de la dette brute du groupe Lafarge, alors que par ailleurs la valeur des transactions entre la Société et BNP Paribas est inférieure à 1 % du chiffre d'affaires, 10 % des capitaux propres et 5 % du total des actifs tant du groupe Lafarge que de BNP Paribas.

Compte tenu de ces éléments et ayant constaté, de plus, l'indépendance de jugement manifestée dans les faits par M. Baudouin Prot dans son rôle d'administrateur, le Conseil a décidé de le considérer comme administrateur indépendant.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a également effectué un test de matérialité portant sur les relations d'affaires entre Lafarge et Capgemini, dont Mme Colette Lewiner est Directeur associé, ainsi que sur les relations d'affaires entre Lafarge et AXA, dont Mme Véronique Weill est Directrice des opérations Groupe. Les résultats de ces tests ont montré, dans les deux cas, que la

valeur des transactions entre la Société et Capgemini ou AXA est inférieure à 1 % du chiffre d'affaires, 10 % des capitaux propres et 5 % du total des actifs tant du groupe Lafarge que de Capgemini et AXA. Le Conseil a donc décidé de considérer Mesdames Colette Lewiner et Véronique Weill comme administrateurs indépendants.

d) Gestion des conflits d'intérêts

CADRE LÉGAL :

Les conventions conclues entre une société anonyme et ses mandataires sociaux sont soumises à un double contrôle : une autorisation préalable du Conseil d'administration, suivie d'un vote par l'Assemblée générale suivant la lecture d'un rapport spécial des commissaires aux comptes (article L.225-38 et suivants du Code de commerce).

L'AMF recommande que les conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps fassent l'objet d'une revue annuelle par le conseil d'administration.

Conformément à la charte de l'administrateur de Lafarge S.A., l'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du Conseil pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts.

Cette charte prévoit également que les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président les relations pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles ils sont directement intéressés et la Société. Les administrateurs doivent ainsi notamment communiquer au Président toute convention visée à l'article L.225-38 et suivants du Code de commerce conclue entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative et la Société ou l'une de ses filiales (conventions réglementées). Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes.

Lors de sa réunion du 19 février 2013, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a passé en revue les conventions réglementées autorisées au cours de l'exercice 2012, ainsi que celles approuvées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2012.

Voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés page F100.

Voir la Section 3.1.5 (Charte de l'administrateur).

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités prévoit que dans ses missions de suivi des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise, le Vice Président a notamment pour mission d'animer au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations la mise en œuvre régulière des diligences visant à l'identification, l'analyse et l'information sur les situations pouvant éventuellement rentrer dans le champ de la gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil.

Sur la question du cumul des mandats, le règlement intérieur du Conseil prévoit particulièrement que le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Conseil d'administration sont chargés de donner leur accord préalable à l'acceptation par le mandataire social exécutif d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.

Enfin, chaque administrateur signe annuellement une déclaration relative à l'existence ou non de certaines situations et par laquelle il indique ne pas être en conflit d'intérêt potentiel entre ses devoirs à l'égard de Lafarge et d'autres devoirs ou intérêts privés.

À la connaissance de Lafarge S.A., il n'existe pas de conflit entre les devoirs à son égard des membres des organes d'administration du Groupe, leurs intérêts privés et leurs autres devoirs.

La Société n'a pas conclu de contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages à terme avec ses administrateurs.

e) Parité et diversité

Tous les membres du Conseil d'administration de Lafarge S.A. ont un profil largement international de part leurs expériences professionnelles.

Plus d'un tiers des administrateurs sont de nationalité non française. Chaque administrateur apporte au Conseil des expertises et expériences variées contribuant à la diversité du Conseil.

Voir la Section 3.1.3 (Composition du Conseil d'administration) pour une présentation des expériences et expertises de chacun des administrateurs.

Lors de l'évaluation de la composition du Conseil menée début 2013, le Conseil a considéré que sa composition était adaptée à la situation du Groupe, faisant état de la bonne diversité de sa composition et du respect de l'équilibre nécessaire entre administrateurs qualifiés d'indépendants et représentants des actionnaires significatifs.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, appuyé par son Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, intègre l'objectif d'une poursuite de la féminisation de la composition du Conseil d'administration.

Avec trois femmes administrateurs sur les 16 membres composant le Conseil d'administration, le taux de présence des femmes au sein du Conseil est actuellement de 19 %.

Dans l'hypothèse de l'approbation des projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale convoquée pour le 7 mai 2013, le Conseil passerait à 15 administrateurs dont 20 % de femmes.

CADRE LÉGAL :

La loi prévoit au titre de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration, que les Conseils d'administration de sociétés cotées devront comprendre au moins 20 % de femmes en 2014 et 40 % en 2017 (article L.225-18-1 du Code de commerce). Le Code Afep-Medef préconise que les mêmes pourcentages soient atteints un an plus tôt.

3.1.5 CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

La charte de l'administrateur de Lafarge S.A. est reproduite ci-après dans son intégralité.

Préambule

Conformément aux principes de bonne gouvernance, l'administrateur exerce ses fonctions de bonne foi, de la façon qu'il considère être la meilleure pour promouvoir la Société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

Compétence

Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires, des statuts de la Société, du présent règlement intérieur et des compléments d'information que le Conseil peut lui avoir apportés.

Défense de l'intérêt social

L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins le nombre d'actions de la Société exigé par les statuts, à savoir un nombre d'actions représentant une valeur nominale totale d'au moins 4 572 euros, soit 1 143 actions, inscrites en compte sous la forme nominative.

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société.

Conflit d'intérêt

L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du Conseil pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts.

Assiduité

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux. Il doit être assidu et participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient.

Information – Confidentialité

L'administrateur a l'obligation de s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes.

Formation

Chaque administrateur peut bénéficier, en particulier lors de sa nomination au Conseil et s'il le juge nécessaire, d'une formation sur les spécificités de la Société et du Groupe, leurs métiers, leur secteur d'activité, leur organisation et leurs particularités financières.

Loyauté

L'administrateur est tenu à une obligation de loyauté. Il ne doit en aucun cas porter préjudice à la Société ou aux autres sociétés du Groupe. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel dans des entreprises ou des affaires ayant des activités concurrentes de celles de Lafarge sans en informer préalablement le Conseil d'administration.

Information privilégiée – Opérations sur titres

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées par celle-ci. Il doit déclarer à Lafarge S.A. les transactions sur titres Lafarge qu'il effectue dans les cinq jours de leur réalisation.

Indépendance

L'administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, de quelque nature que ce soit et quelle qu'en soit l'origine.

L'administrateur s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la Société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages personnels susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre sa liberté de jugement.

Conventions auxquelles les administrateurs sont intéressés

Les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président les relations pouvant exister entre les sociétés dans lesquelles ils sont directement intéressés et la Société. Les administrateurs doivent ainsi notamment communiquer au Président toute convention visée à l'article L.225-38 et suivants du Code de commerce conclue entre eux-mêmes ou une société dont ils sont dirigeants ou dans laquelle ils détiennent directement ou indirectement une participation significative et la Société ou l'une de ses filiales. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux conventions courantes.

Information des administrateurs

Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent dans un délai suffisant les informations et les documents qui leur sont nécessaires pour exercer pleinement leur mission. De même, le Président de chacun des Comités mentionnés veillera à ce que chacun des membres de son Comité dispose des informations qui lui sont nécessaires pour accomplir sa mission.

Avant toute réunion du Conseil (ou de chacun des Comités), les administrateurs devront ainsi recevoir en temps utile un dossier sur tous les points à l'ordre du jour. L'administrateur qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information indispensable. De manière générale, chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer par le Président tous les documents utiles. De même, les Présidents des Comités devront fournir, dans un délai suffisant, aux membres du Conseil, les rapports qu'ils auraient établis dans le cadre de leur mission.

Le Président veille à ce que soient portées à la connaissance des administrateurs les principales informations pertinentes, y compris critiques, concernant la Société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière.

Des réunions, au cours desquelles un dirigeant peut présenter et discuter avec les administrateurs de son secteur d'activité, sont organisées régulièrement par le Président lors ou en dehors des réunions du Conseil.

Tout administrateur peut obtenir du Président la possibilité de rencontres particulières avec des dirigeants du Groupe, hors la présence de celui-ci, dans les domaines qui l'intéressent.

3.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

3.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Indicateurs

	2012	2011
Nombre de réunions	7	7
Pourcentage moyen de participation	94 %	93 %
Nombre d'administrateurs	16 (1)	17
Pourcentage d'administrateurs indépendants	62,5 % (soit 10 sur 16) (1)	59 % (soit 10 sur 17)

(1) *Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.*

b) Missions et attributions

CADRE LÉGAL :

Aux termes de la loi et des statuts de Lafarge S.A., le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il tient de la loi certaines attributions spécifiques, dont notamment celles de convoquer les Assemblées générales, d'arrêter les comptes sociaux et consolidés et le rapport de gestion, d'autoriser les conventions et engagements dits "réglementés" (entre la Société et certaines parties liées), de coopter des administrateurs, de nommer le Président-Directeur général et de fixer sa rémunération, et de répartir les jetons de présence.

C'est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Le Conseil d'administration répond de l'exercice de ses missions devant l'Assemblée générale.

c) Règlement intérieur du Conseil et de ses Comités

Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités précise les rôles et missions du Président-Directeur général et du Vice-Président du Conseil, les limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général, la composition du Conseil et des Comités, ainsi que les missions et attributions des différents Comités du Conseil. Le règlement précise également les règles concernant l'évaluation du Président-Directeur général, du Conseil et de ses Comités. Il est régulièrement révisé afin de tenir compte de l'évolution de l'organisation de la Société et des meilleures pratiques de gouvernance.

Les principales dispositions du règlement intérieur sont reprises ou présentées dans le présent Chapitre 3 du Document de Référence.

En matière d'information du Conseil, le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités précise qu'à "l'occasion de chacune des séances du Conseil, le Président-Directeur général fait un exposé sur l'activité de la Société au cours de la période écoulée, sur sa situation financière, sa situation de trésorerie ainsi que sur les engagements de la Société. En outre, le Président-Directeur général effectue une présentation des principaux projets de développement en cours avec, selon leur stade d'avancement, les principales données industrielles et financières de ces projets". Par ailleurs, la charte de l'administrateur reproduite dans la Section 3.1.5 prévoit dans son article 11 les modalités d'informations des administrateurs. Il y est notamment précisé que les rapports d'analyse financière sont portés à la connaissance des administrateurs.

Voir la Section 3.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux).

Les cas d'approbation préalable du Conseil sur les opérations stratégiques d'investissement, de désinvestissement et sur les opérations financières sont prévus dans le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités et repris dans la Section 3.1.2 du présent Document de Référence relatif aux limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-Directeur général.

Voir la Section 3.1.2 (Pouvoirs du Président-Directeur général).

d) Principaux travaux

Environ une semaine avant chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent chacun un dossier contenant l'ordre du jour, le procès-verbal de la précédente réunion du Conseil ainsi qu'une documentation pour chaque sujet à l'ordre du jour.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, certains sujets font l'objet d'un examen par les différents Comités, selon leur spécialisation, avant d'être ensuite présentés pour décision au Conseil d'administration. Ces sujets portent notamment sur : la revue des comptes, l'examen des procédures de contrôle interne, les missions des commissaires aux comptes et les opérations financières s'agissant du Comité d'audit ; la nomination de nouveaux administrateurs et mandataires sociaux et la composition des Comités s'agissant du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ; les rémunérations des administrateurs et mandataires sociaux s'agissant du Comité des rémunérations ; et enfin les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe s'agissant du Comité Stratégie, Développement et Développement durable. Les Comités exercent leurs attributions sous la responsabilité du Conseil d'administration.

En 2012, outre l'arrêté des comptes annuels, semestriels et trimestriels, la composition du Conseil et des Comités et la qualification de l'indépendance des administrateurs, la préparation de l'Assemblée générale, la fixation de la rémunération du mandataire social et les autres décisions de gestion courante, les travaux du Conseil ont notamment porté sur les questions suivantes : le suivi des développements et désinvestissements et de la situation financière du Groupe, le suivi de la mise en place de la nouvelle organisation du Groupe, la modification du règlement intérieur concernant le rôle et les missions du Vice-Président (administrateur référent), l'attribution d'options et d'actions de performance, la revue des règles applicables aux transactions sur les actions Lafarge.

Pour plus d'informations sur les développements et désinvestissements, se référer à la Section 1.2.4 (Acquisitions, partenariats et cessions récents).

La description de la rémunération du mandataire social est exposée à la Section 3.4.2 (Principes généraux, rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général). La description des missions du Vice-Président (administrateur référent) figure à la Section 3.1.1 (Formule d'organisation des pouvoirs).

Les attributions d'options et d'actions de performance en 2012 sont décrites à la Section 3.5 (Plans de rémunération à long terme).

3.2.2 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CADRE LÉGAL :

Le Conseil d'administration peut, dans certains domaines qu'il choisit, se doter de Comités spécialisés dont il nomme les membres. Ces Comités sont dépourvus de pouvoir décisionnel mais chargés de préparer les décisions du Conseil. Seule la constitution d'un Comité d'audit est rendue obligatoire pour les sociétés cotées.

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents Comités permanents que sont :

- le Comité d'audit ;
- le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité Stratégie, Développement et Développement durable.

Les Comités sont composés au minimum de 3 membres et au maximum de 10 membres désignés par le Conseil d'administration parmi ses administrateurs.

La durée des mandats des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent faire l'objet d'un renouvellement simultané.

Les Comités se réunissent sur l'initiative de leur Président ou à la demande du Président-Directeur général, la convocation pouvant se faire par tous moyens, y compris verbalement. Les Comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Ils tiennent au moins deux réunions par an.

L'ordre du jour des réunions des Comités est fixé par leur Président. Un compte rendu des réunions des Comités est rédigé après chaque séance.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les Comités peuvent entendre les membres des directions exécutives du Groupe ou tout autre dirigeant du Groupe. Les Comités peuvent en outre confier toute mission à tout expert et l'entendre en son rapport.

Les Comités rendent compte de leurs travaux à la prochaine réunion du Conseil, sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

Les Comités ne peuvent traiter à leur seule initiative de questions qui dépasseraient le cadre de leur mission définie ci-après. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

a) Comité d'audit

Indicateurs

	2012	2011
Nombre de réunions	5	5
Pourcentage moyen de participation	97 %	86 %
Nombre de membres	7 (1)	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) (1)	71 % (soit 5 sur 7)

(1) *Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.*

Composition

Le Comité d'audit est présidé par Mme Hélène Ploix. Sa composition est la suivante :

- Hélène Ploix, Présidente (administrateur indépendant) ;
- Michel Bon (administrateur indépendant) ;
- Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- Jérôme Guiraud ;
- Gérard Lamarche ;
- Michel Rollier (administrateur indépendant) ;
- Véronique Weill (administrateur indépendant).

M. Thierry de Rudder a fait partie du Comité d'audit jusqu'à la fin de son mandat, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

M. Gérard Lamarche a rejoint le Comité d'audit suite à sa nomination en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

CADRE LÉGAL :

Les Conseils d'administration de sociétés cotées ont pour obligation de se doter d'un Comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le Conseil d'administration doit qualifier au moins un membre de ce Comité comme présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et étant indépendant (article L.823-19 du Code de commerce).

Lors de sa séance du 19 février 2013, le Conseil d'administration a confirmé, en ligne avec ses positions antérieures et sur proposition du Comité d'audit, que chacun des membres du Comité d'audit disposait du niveau d'expertise nécessaire en matière financière ou comptable au regard de sa formation et de son expérience professionnelle, telles que décrites dans les biographies au paragraphe 3.1.3 (Composition du Conseil d'administration).

Missions et attributions

Le Comité d'audit a pour mission de :

COMPTES

- s'assurer auprès des commissaires aux comptes de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, trimestriels, semestriels et annuels préparés par la direction Financière, avant leur présentation au Conseil ; à cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au Comité d'audit au moins trois jours avant l'examen des comptes par le Conseil. En outre, l'examen des comptes par le Comité d'audit doit être accompagné d'une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le Comité d'audit entend les commissaires aux comptes, le Président-Directeur général et la direction Financière, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation ;
- examiner les projets de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes intérimaires établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.) ;
- examiner, le cas échéant, les raisons présentées par le Président-Directeur général pour ne pas inclure certaines sociétés dans le périmètre des sociétés consolidées ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs.

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

- être informé par le Président-Directeur général de la définition des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières garantissant la fiabilité de celles-ci ;
- être informé des procédures et plans d'actions en matière de contrôle interne financier et entendre les responsables du contrôle interne à chaque clôture annuelle et semestrielle ; examiner le plan d'intervention des commissaires aux comptes à ce titre ;
- examiner le plan d'audit interne du Groupe et entendre les responsables de l'audit interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail et d'avoir communication des rapports d'audit interne de la Société et du Groupe ou d'une synthèse de ces rapports ; après en avoir préalablement informé le Président-Directeur général, ces auditions peuvent se faire, le cas échéant, hors la présence du Président-Directeur général.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

- entendre régulièrement les rapports des commissaires aux comptes sur les modalités de réalisation de leurs travaux ;
- proposer au Conseil, le cas échéant, une décision sur les points de désaccord entre les commissaires aux comptes et le Président-Directeur général, susceptibles de naître à l'occasion de la réalisation et du contenu de ces travaux ;
- aider le Conseil à veiller au respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin, les membres du Comité ont, par délégation du Conseil d'administration, pour tâche de :
  - superviser la procédure de sélection ou de renouvellement (par appel d'offres) des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant", formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, formuler un avis motivé sur le choix des commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au Conseil à cet égard,
  - superviser les questions concernant l'indépendance, les honoraires et les missions des commissaires aux comptes.

POLITIQUE FINANCIÈRE

- être informé par le Président-Directeur général de la situation financière du Groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du Groupe notamment eu égard à l'endettement et à la couverture de change ;
- être informé du contenu des communiqués financiers avant leur émission ;
- être informé au préalable des conditions des opérations financières du Groupe ; dans le cas où une réunion du Comité serait impossible pour des raisons d'urgence, le Comité d'audit est informé de ces conditions ;
- examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président-Directeur général, le Conseil ou les commissaires aux comptes ;
- être informé par le Président-Directeur général de toutes les réclamations de tiers ou de toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations et critiques.

FRAUDES

- s'assurer de la mise en place par la Société de procédures permettant de recevoir, conserver et traiter toute réclamation en matière comptable et financière reçue par la Société ;
- être informé d'éventuels cas de fraude impliquant le management ou des employés ayant une fonction importante en matière de contrôle interne financier.

GESTION DES RISQUES

- s'assurer que les actions et moyens appropriés sont mis en œuvre, par ou à l'initiative de la direction Générale du Groupe, afin de permettre l'identification, l'analyse, ainsi que l'amélioration continue de la prévention et de la maîtrise des risques auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités ;
- une réunion du Comité est dédiée chaque année au Contrôle Interne, à l'Audit Interne et à la gestion des risques.

Afin que le Comité d'audit soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par le Président-Directeur général dans un délai suffisant.

Lors de ses réunions, le Comité d'audit entend le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint Finance et les membres de la direction Financière (contrôle, consolidation et trésorerie), le directeur de l'audit interne Groupe, le directeur juridique Groupe ainsi que les représentants des commissaires aux comptes sur les sujets traités. Par ailleurs, lors de chaque réunion une place est laissée pour que le Comité puisse, si souhaité, entendre les commissaires aux comptes hors la présence du management de la Société. Le Comité peut également entendre la direction hors la présence des commissaires aux comptes.

Principaux travaux

En 2012, les travaux du Comité d'audit ont porté sur :

- la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2011, la revue des comptes sociaux du premier semestre et des comptes consolidés des trois premiers trimestres de 2012 ;
- la revue des communiqués de presse et des présentations aux analystes portant sur la publication de ces comptes ;
- la revue du budget d'honoraires 2012 des commissaires aux comptes ;

- la revue de la composition du collège des commissaires aux comptes, dont le renouvellement a été proposé et voté à l'Assemblée générale du 15 mai 2012 ;
- la situation de la dette, de la liquidité et des financements du Groupe, avec un point d'attention particulier sur la situation de la notation financière de la Société ;
- la revue des aspects comptables et financiers de certains projets stratégiques du Groupe ;
- le suivi du contrôle interne et de la gestion des risques ainsi que de l'audit interne. En particulier, le Comité d'audit a été amené à examiner la cartographie des risques du Groupe et à faire un suivi des différents plans d'actions concernant les risques prioritaires du Groupe ;
- le suivi des fraudes de façon régulière, le programme de prévention de la fraude et le processus de certification annuel ;
- la qualification de l'expertise financière de ses membres ;
- l'évaluation de son fonctionnement, telle que décrite dans le paragraphe 3.2.3 (Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général) ci-après.

À l'occasion de sa revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012 en février 2013, et sur la base de présentations faites par la direction Financière et les commissaires aux comptes, le Comité d'audit a revu les points saillants de la clôture avec une attention particulière portée, comme les années précédentes, aux éléments hors exploitation, aux frais financiers, à l'impôt et aux tests de perte de valeur des goodwill, ainsi qu'aux engagements hors bilan significatifs et à l'exposition aux risques. Il a également examiné les conclusions de la direction du Groupe sur les procédures de contrôle interne financier qui font l'objet de développements dans le rapport du Président sur le contrôle interne et revu la description des facteurs de risques dans le Document de Référence 2012. Il a par ailleurs examiné les conclusions des commissaires aux comptes tant sur les options comptables retenues que sur la sincérité des comptes et le contrôle interne financier. Enfin, le Comité d'audit a revu le projet de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2012 et formulé une recommandation au Conseil.

Voir la Section 5.2 (Procédures de contrôle interne).

b) Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

Indicateurs

	2012	2011
Nombre de réunions	4	5
Pourcentage moyen de participation	96 %	89 %
Nombre de membres	7 (1)	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) (1)	71 % (soit 5 sur 7)

(1) *Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.*

Composition

Le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est présidé par M. Oscar Fanjul. Sa composition est la suivante :

- Oscar Fanjul, Président (Vice-Président – administrateur indépendant) ;
- Philippe Dauman (administrateur indépendant) ;
- Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- Ian Gallienne ;
- Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- Michel Rollier (administrateur indépendant) ;
- Nassef Sawiris.

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations sur l'exercice 2012.

Missions et attributions

Le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est chargé, en liaison avec le Président-Directeur général, de veiller au respect des règles de gouvernement d'entreprise de la Société. Il est en particulier chargé de :

- suivre les pratiques de gouvernance de la place, proposer au Conseil les règles de gouvernement d'entreprise applicables par la Société et s'assurer que ces règles restent parmi les meilleures ;
- examiner les propositions de modification du règlement intérieur ou de la charte de l'administrateur à soumettre au Conseil ;
- proposer au Conseil les critères à retenir pour l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs ;
- proposer au Conseil chaque année avant la publication du Document de Référence la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants ;

- préparer l'évaluation des travaux du Conseil prévue par le règlement intérieur du Conseil ;
- préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société ;
- donner son accord préalable à l'acceptation par le mandataire social exécutif d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.

Il est notamment responsable de l'examen du plan de succession des mandataires sociaux et de la sélection des nouveaux administrateurs. Sur proposition du Président-Directeur général, il recommande également au Conseil la nomination du Vice-Président et du Président des autres Comités permanents.

Le choix par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations des candidats aux fonctions d'administrateur est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, conformément aux règles de composition précisées dans son règlement intérieur. Il veille à ce que chaque administrateur possède les qualités et la disponibilité requises et à ce que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil de remplir efficacement ses missions, avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport au Président-Directeur général et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier.

Principaux travaux

Au cours de l'année 2012, les travaux du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ont porté sur :

- la composition du Conseil et des Comités ;
- la revue de la qualification d'indépendance des administrateurs et tests de matérialité ;
- l'évaluation du Président-Directeur général ;
- le renouvellement du mandat du Vice-Président ;
- des modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- la modification des règles applicables aux transactions sur actions Lafarge ;
- la revue du plan de succession de la direction du Groupe ;
- la revue de conventions réglementées ;
- l'évaluation du Conseil et des Comités (2012 et début 2013) ;
- la revue de la description de la gouvernance dans le Document de Référence 2012 (début 2013) ; et
- la revue et l'analyse de divers rapports portant sur des sujets couverts par ses missions (rapport de l'AMF sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants etc.).

c) Comité des rémunérations

Indicateurs

	2012	2011
Nombre de réunions	3	5
Pourcentage moyen de participation	89 %	93 %
Nombre de membres	6 (1)	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants	**67 % (soit 4 sur 6) (1)**	**67 % (soit 4 sur 6)**

(1) *Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.*

Composition

Le Comité des rémunérations est présidé par M. Oscar Fanjul. Sa composition est la suivante :

- Oscar Fanjul, Président (Vice-Président – administrateur indépendant) ;
- Philippe Charrier (administrateur indépendant) ;
- Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- Ian Gallienne ;
- Nassef Sawiris ;
- Véronique Weill (administrateur indépendant).

M. Thierry de Rudder a fait partie du Comité des rémunérations jusqu'à la fin de son mandat, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

M. Ian Gallienne a été nommé membre du Comité des rémunérations par le Conseil d'administration du 15 mai 2012.

Missions et attributions

Le Comité des rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au Conseil des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place, en particulier :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable, et tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;

- définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable de leur rémunération en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe ;
- donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans d'options établis par le Président-Directeur général et proposer au Conseil les attributions d'options d'achat ou de souscription ;
- être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examiner la cohérence de cette politique ;
- proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des administrateurs qui serait proposé à l'Assemblée générale de la Société ;
- proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au Conseil et dans les Comités ;
- examiner toute question que lui soumettrait le Président-Directeur général, relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentation de capital réservés aux salariés ;
- approuver l'information donnée aux actionnaires dans le Document de Référence sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice des options d'achat ou de souscription d'actions de ces derniers.

Principaux travaux

En 2012, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- la revue de la politique du Groupe en matière de rémunération long terme ;
- les plans d'attribution d'options de souscription d'actions et d'actions de performance (attribution 2012 et constatation de l'atteinte des conditions de performance liées aux plans 2009) ;
- la revue de l'enveloppe des jetons de présence et leur répartition entre les administrateurs pour l'année 2012 ;
- la rémunération du Président-Directeur général (la rémunération fixe et les critères de part variable) ;
- la revue des différents plans de retraite du Groupe ;
- l'évaluation de ses travaux ; et
- la revue de la section du Document de Référence 2012 sur la rémunération (début 2013).

d) Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Indicateurs

	2012	2011
Nombre de réunions	7	2
Pourcentage moyen de participation	94 %	87 %
Nombre de membres	7 (1)	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) (1)	71 % (soit 5 sur 7)

(1) *Information à jour à la date du dépôt du présent Document de Référence.*

Compositioan

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable est présidé par M. Michel Bon. Sa composition est la suivante :

- Michel Bon, Président (administrateur indépendant) ;
- Philippe Charrier (administrateur indépendant) ;
- Philippe Dauman (administrateur indépendant) ;
- Paul Desmarais Jr ;
- Colette Lewiner (administrateur indépendant) ;
- Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- Nassef Sawiris.

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité Stratégie, Développement et Développement durable sur l'exercice 2012.

Missions et attributions

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable a pour mission de :

- donner au Conseil un avis sur les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et sur la politique de développement, et sur toute autre question stratégique importante dont le Conseil le saisit ;
- étudier en détail et formuler un avis au Conseil sur les questions qui lui sont soumises relatives aux opérations majeures d'investissements, de création et de modernisation d'équipements, de croissance externe, ou de désinvestissements et de cessions ;
- évaluer et prendre en compte la bonne intégration des politiques et engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale et veiller

en tant que besoin, à leur évolution et amélioration pour assurer la croissance du Groupe.

Principaux travaux

Les réunions du Comité Stratégie, Développement et Développement durable sont ouvertes depuis 2004 à tous les administrateurs souhaitant y participer.

En 2012, les travaux du Comité Stratégie, Développement et Développement durable ont porté sur :

- les grands axes d'accélération du redressement de la rentabilité du Groupe, tels que présentés lors de la journée d'analystes du 15 juin 2012 et notamment sur :
  - la mise en oeuvre des plans d'action innovation et développement commercial ;
  - les leviers d'amélioration de la performance opérationnelle ;
  - les plans de réduction de l'endettement net dans différents scénarios économiques de marché, avec une attention particulière portée aux enveloppes d'investissements et aux projets de désinvestissements ;
- les orientations stratégiques à moyen-long terme du Groupe, ainsi que les objectifs financiers correspondants et les ressources financières et humaines à mettre en oeuvre.

3.2.3 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL – BILAN D'ACTIVITÉ DU VICE-PRÉSIDENT (ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT)

a) Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise que le Conseil doit procéder au moins une fois par an à un débat sur son fonctionnement, afin d'en évaluer et d'en améliorer l'efficacité et de procéder à l'évaluation des performances du Président-Directeur général. Une évaluation formalisée portant notamment sur les modalités de fonctionnement du Conseil, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux et son implication dans les délibérations est prévue au moins tous les deux ans sur la base d'un questionnaire approuvé par le Conseil.

Début 2013, le Conseil a débattu de son organisation et de son fonctionnement de manière formelle conformément au règlement intérieur. Ce débat a d'abord été mené par le Vice-Président du Conseil au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, puis au sein du Conseil, suite à des entretiens avec chacun des administrateurs. Cette évaluation intègre également celle des Comités.

Il ressort des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs sont globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Les principales conclusions de cette évaluation, d'où ressortaient des pistes d'optimisation, sont les suivantes :

- les administrateurs ont réitéré leurs conclusions sur la bonne diversité de la composition du Conseil et du respect de l'équilibre nécessaire entre administrateurs qualifiés d'indépendants et représentants des actionnaires ;
- l'organisation des conseils et l'animation des débats par le Président-Directeur général est très appréciée, tant sur la conduite des débats que sur la qualité de ses interventions. Les administrateurs ont également constaté que le mode de direction de la Société permettait un fonctionnement équilibré du Conseil dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance, notamment au travers des attributions et du rôle du Vice-Président (Administrateur référent) ;
- concernant le fonctionnement du Conseil, les administrateurs ont fait état du bon fonctionnement du Conseil, de la pertinence des sujets abordés et de la bonne répartition entre les travaux du Conseil et ceux de ses comités. Les administrateurs ont jugé très satisfaisante la qualité des travaux du Conseil, notamment en matière de gestion financière, budgets et résultats ;
- en termes de perspective, il a été noté l'intérêt de continuer à mettre l'accent sur la stratégie du Groupe en Conseil et de prévoir des débats complémentaires sur les risques du Groupe ;
- en termes de suivi des conclusions de la précédente évaluation formelle du Conseil menée en 2010, le Conseil a noté depuis un rôle accru du Comité Stratégie, développement et développement durable dans le suivi et l'élaboration de la stratégie du Groupe. Par ailleurs, en ligne avec les précédentes pistes d'amélioration évoquées en 2010, il a été constaté une évolution à la baisse de la composition du Conseil ainsi qu'une meilleure représentation des femmes au sein du Conseil : en effet, dans l'hypothèse de l'approbation des projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale convoquée pour le 7 mai 2013, le Conseil passerait à 15 administrateurs dont 20 % de femmes (contre 18 administrateurs dont 17 % de femmes en 2010).

b) Bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent)

Au cours de l'exercice 2012, le Vice-Président du Conseil (administrateur référent) a participé à la totalité des réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à la totalité des réunions du Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des rémunérations, qu'il préside. En tant que président de ces comités, le Vice-Président a notamment mené les travaux des comités sur la revue et l'analyse de divers rapports portant sur des sujets couverts par ses missions (rapport de l'AMF sur les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants etc.).

Conformément au règlement intérieur, le Vice-Président a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant

l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et fixant la rémunération de ce dernier, les débats se déroulant hors la présence du Président-Directeur général.

Le Vice-Président a été associé par le Président-Directeur général à l'élaboration de l'ordre du jour des différentes réunions du Conseil d'administration.

Dans le cadre de l'auto-évaluation formelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, le Vice-Président s'est entretenu individuellement avec chaque administrateur.

Le Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des rémunérations, présidé par le Vice-Président, a également revu la partie gouvernance du rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise établi selon l'article L.225-37 du Code de commerce.

Le Vice-Président a présenté au Conseil d'administration début 2013 un rapport sur son bilan d'activité 2012 dont les principales conclusions en matière de gouvernance ont été intégrées dans les conclusions de l'évaluation formelle du Conseil et de ses Comités présentée ci-dessus.

3.2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

Le tableau ci-après récapitule le nombre de réunions du Conseil et des Comités durant l'exercice 2012 ainsi que leurs membres et la participation de ceux-ci aux différentes réunions.

	Conseil d'administration	Participation (%)	Comité d'audit	Participation (%)	Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	Participation (%)	Comité des rémunérations	Participation (%)	Comité Stratégie, Développement, et Développement durable	Participation (%)
Nombre de réunions en 2012	**7**	**94**	**5**	**97**	**4**	**96**	**3**	**89**	**7**	**94**
Bruno Lafont	7	100								
Oscar Fanjul	7	100			4	100	3	100		
Michel Bon	7	100	5	100					7	100
Philippe Charrier	7	100					3	100	7	100
Bertrand Collomb [1]	4/4	100								
Philippe Dauman	6	86			4	100			6	86
Paul Desmarais Jr.	5	71							6	86
Juan Gallardo	7	100	5	100	4	100	3	100		
Ian Gallienne [2]	7	100			4	100	1/1	100		
Jérôme Guiraud	7	100	5	100						
Gérard Lamarche [3]	2/3	67	3/3	100						
Colette Lewiner	6	86							6	86
Hélène Ploix	7	100	5	100						
Baudouin Prot	6	86			4	100			7	100
Michel Rollier	7	100	5	100	3	75				
Thierry de Rudder [1]	4/4	100	2/2	100			2/2	100		
Nassef Sawiris	6	86			4	100	2	67	7	100
Véronique Weill	7	100	4	80			2	67		

(1) *Administrateurs dont le mandat est venu à échéance le 15 mai 2012.*
(2) *Administrateur coopté lors du Conseil du 3 novembre 2011 et nommé au Comité des rémunérations le 15 mai 2012.*
(3) *Administrateur nommé le 15 mai 2012.*

3.3 DIRECTION DU GROUPE

Le Comité Exécutif du Groupe, réuni autour de M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, est composé des membres suivants :

Jean-Carlos Angulo, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des mines de Nancy et de l'Institut européen des affaires, Jean-Carlos Angulo (né en 1949) travaille au sein du Groupe depuis 1975. De 1971 à 1974, il est ingénieur projet dans l'industrie aéronautique pour la Société européenne de Propulsion à Bordeaux. Il rejoint Lafarge en 1975 où il a successivement occupé les postes de manager puis de directeur de projets dans les filiales du Groupe spécialisées dans l'ingénierie (construction d'usines), avant de devenir Directeur de Lafarge Consulteria e Estudos au Brésil. En 1984, il rejoint Lafarge Aluminates en qualité de directeur du développement. De 1990 à 1996, il est Directeur général de Lafarge au Brésil et Président de la région Amérique latine et Amérique du Sud. En 1996, il est nommé Directeur général de Lafarge Ciments France. De 2000 à août 2007, il est Président de la région Europe de l'Ouest et Maroc pour l'activité Ciment. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Ciment. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012.

Jean Desazars de Montgailhard, Directeur général adjoint Stratégie, Développement et Affaires Publiques, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DESS en économie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), Jean Desazars (né en 1952) travaille chez Lafarge depuis 1989. Il a commencé sa carrière au sein du ministère des Affaires étrangères à Madrid, Stockholm, Washington DC puis Paris avant de rejoindre Lafarge Ciment en qualité de directeur de la stratégie à Paris puis en Espagne comme Directeur Ventes et Marketing. De 1996 à 1999, il est Directeur délégué de la région Asie basé d'abord à Singapour, puis jusqu'en 2006 à Paris, d'où il dirige en outre la région Afrique. À cette date, il devient Directeur général adjoint en charge de la Stratégie et du Développement Groupe. Depuis le 1er janvier 2008, il est Directeur général adjoint en charge de la Stratégie, du Développement et des Affaires Publiques et membre du Comité Exécutif. Il est administrateur de COE Rexecode (France).

Thomas Farrell, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université de Brown et docteur en droit (J.D.) de l'Université de Georgetown, Thomas Farrell (né en 1956) a commencé sa carrière comme avocat dans le cabinet new-yorkais Shearman & Sterling. Il travaille chez Lafarge depuis 1990 où il entre en qualité de directeur des études stratégiques du Groupe. De 1992 à 1994, il dirige une unité opérationnelle Béton en France. En 1996, il devient Directeur général des activités Granulats & Béton et Asphalte pour l'Alberta du Sud au Canada. En 1998, il devient Directeur général de Lafarge en Inde. De 2002 à 2006, il est Directeur général adjoint de Lafarge North America Inc., Président des activités Granulats & Béton et Asphalte pour la région Ouest de l'Amérique du Nord. De 2006 à août 2007, il dirige les activités Granulats & Béton et Asphalte en Amérique du Nord. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012 et administrateur de Rexel S.A.

Jean-Jacques Gauthier, Directeur général adjoint Finance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé en droit et en économie, Jean-Jacques Gauthier (né en 1959) rejoint Lafarge en 2001. Il commence sa carrière en 1983 au sein du Cabinet Ernst & Young comme auditeur senior. En 1986, il rejoint la Direction Financière du Groupe Matra. De 1988 à 1991 il devient Directeur Financier de Matra Datavision aux Etats-Unis, puis il rejoint la Direction Générale du groupe Lagardère en tant que Directeur de l'Audit des groupes Matra et Hachette. En 1993, il est nommé Directeur Financier de Matra Espace. En 1996, il devient Directeur Général Adjoint, *Chief Financial Officer* de la société franco-britannique Matra Marconi Space. Lors de la création en 2000 de la société Astrium, suite à la fusion des activités spatiales des groupes Matra, GEC et Deutsche Aerospace, il en devient Directeur Général Adjoint et Chief Financial Officer. Il est Directeur Général Adjoint Finance et membre du Comité Exécutif du Groupe Lafarge depuis 2001.

Christian Herrault, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des mines de Paris, Christian Herrault (né en 1951) rejoint Lafarge en 1985, pour prendre la responsabilité de la stratégie et du développement de la branche Bioactivités. Directeur général des activités Semences de 1987 à 1992 aux États-Unis puis en France, il dirige l'activité Glutamate de 1992 à 1994. En 1995, il devient Directeur général de l'activité Aluminates et Adjuvants (qui a depuis quitté le périmètre du Groupe), fonction qu'il occupe jusqu'en 1998. Il est ensuite Directeur général adjoint Groupe Organisation et Ressources Humaines de 1998 à 2007 et membre du Comité Exécutif. En septembre 2007, il est nommé Directeur général adjoint et Président de l'activité Plâtre, toujours au sein du Comité Exécutif. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1er janvier 2012. Il est Président du Conseil d'administration de l'École des mines de Nantes.

Gérard Kuperfarb, Directeur général adjoint, en charge de la fonction Innovation, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des mines de Nancy, titulaire d'un DEA en Sciences des Matériaux de l'École des mines de Paris et d'un MBA de HEC, Gérard Kuperfarb (né en 1961) travaille au sein du Groupe depuis 1992. Il commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de mise en forme des matériaux de l'École des mines de Paris puis rejoint l'activité "Matériaux composites" du groupe Ciba en 1986 où il occupe des fonctions commerciales et marketing. En 1989, il rejoint un cabinet de conseil en stratégie à Bruxelles et à Paris. Il entre chez Lafarge en 1992 en qualité de directeur du marketing de l'activité Réfractaires puis devient Directeur Stratégie au sein de l'activité Matériaux de Spécialités. En 1996, il devient Directeur Stratégie béton prêt à l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats & Béton du Sud-Ouest de l'Ontario (Canada) avant de prendre en 2001 la Présidence du groupe de performance de Lafarge Constructions Materials en Amérique du Nord. En 2002, il rejoint le siège de la branche Granulats & Béton à Paris en qualité de directeur de la performance puis devient Président de l'activité Granulats & Béton pour l'Est du Canada de 2005 à août 2007. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint, en charge de la fonction Innovation depuis le 1er janvier 2012.

Eric Olsen, Directeur général adjoint Organisation et Ressources Humaines, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université du Colorado en finance et comptabilité et titulaire d'un Master de HEC, Eric Olsen (né en 1964) travaille au sein du Groupe depuis 1999. Il commence sa carrière en 1988 chez Deloitte & Touche à New York en qualité d'auditeur senior. De 1992 à 1993, il est collaborateur senior à la banque Paribas à Paris puis de 1993 à 1999, il est associé du cabinet de conseil Trinity Associates à Greenwich dans le Connecticut. Il rejoint Lafarge North America Inc. en 1999 en qualité de directeur de la stratégie et du développement. En 2001, il est nommé Président des opérations Ciment de la région Nord-Est en Amérique du Nord et directeur des achats de Lafarge North America Inc. Il devient Directeur financier de Lafarge North America Inc. en 2004. Il devient Directeur général adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines le 1er septembre 2007 et rejoint le Comité Exécutif à cette même date. Il est administrateur de Vistaprint N.V. (Pays-Bas), American School of Paris et American Chamber of Commerce in France.

Alexandra Rocca, Directrice de la Communication Groupe, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence de lettres modernes, Alexandra Rocca (née en 1962) a commencé sa carrière dans le groupe Printemps de 1986 à 1990. Elle a rejoint le groupe Air Liquide où, de 1990 à 2001, elle a notamment été responsable de la communication client et de la gestion de la marque à l'international avant d'être nommée Directrice adjointe de la Communication du groupe. Par la suite, Alexandra Rocca a exercé les responsabilités de Directrice de la Communication des Galeries Lafayette de 2001 à 2005. Elle a rejoint le groupe Crédit Agricole en 2005 pour assumer les fonctions de Directrice de la Communication de LCL (ex-Crédit Lyonnais) avant d'être nommée, en avril 2008, Directrice de la communication du groupe Crédit Agricole.

Alexandra Rocca est entrée chez Lafarge en septembre 2010, en tant que Directrice de la Communication du Groupe. Elle est membre du Comité Exécutif depuis le 1er janvier 2012.

Guillaume Roux, Directeur général adjoint, en charge de la fonction Performance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Guillaume Roux (né en 1959) rejoint le Groupe en 1980 en tant qu'auditeur interne chez Lafarge Ciment en France. Il est Directeur financier de l'activité Biochimie aux États-Unis de 1989 à 1992, puis rejoint la direction Financière du Groupe en tant que chargé de mission. En 1996, il repart aux États-Unis à la direction du Marketing de Lafarge North America Inc. Il est Directeur général de Lafarge en Turquie entre 1999 et 2001, date à laquelle il devient Président de la région Asie du Sud-Est pour la branche Ciment. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de la branche Ciment et membre du Comité Exécutif en janvier 2006. Il est Directeur général adjoint, en charge de la fonction Performance depuis le 1er janvier 2012.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs des membres du Comité Exécutif à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Comité Exécutif n'a, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'une condamnation pour fraude, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle ou été empêché par un tribunal d'agir en qualité de dirigeant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.4 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

3.4.1 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS – JETONS DE PRÉSENCE

La rémunération au titre de l'exercice 2012 des administrateurs de Lafarge S.A. est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général).

a) Montant maximum

L'Assemblée générale du 6 mai 2010 a fixé à 700 000 euros le montant annuel maximum des jetons de présence versés aux administrateurs.

b) Règles de répartition

Par ailleurs, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 24 mars 2010, fixé les règles de répartition des jetons de présence de la façon suivante :

- Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 17 000 euros par an (majoré de 5 000 euros pour les Présidents des Comités et de 15 000 euros pour le Vice-Président). Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année ;
- Un jeton variable s'élevant à 1 200 euros est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration ou d'un Comité à laquelle il a participé. Certains administrateurs, en raison de leur éloignement géographique, perçoivent un jeton variable double. En 2012, Philippe Dauman, Paul Desmarais, Jr., Juan Gallardo et Nassef Sawiris ont perçu un jeton variable double pour cette raison.

c) Jetons de présence 2012

Le montant global des jetons de présence versés en 2013 (au titre de l'exercice 2012) s'élève à 671 900 euros. Il s'élevait en 2012 (au titre de l'exercice 2011) à 656 500 euros, le montant global versé en 2011 (au titre de l'exercice 2010) ressortant pour sa part à 683 000 euros.

Administrateurs	Jetons de présence versés en 2013 au titre de l'exercice 2012 (euros)	Jetons de présence versés en 2012 au titre de l'exercice 2011 (euros)	Jetons de présence versés en 2011 au titre de l'exercice 2010 (euros)
Bruno Lafont	25 400	25 400	26 600
Oscar Fanjul	58 800	62 400	60 000
Michel Bon	44 800	36 300	37 400
Philippe Charrier	37 400	33 800	33 800
Bertrand Collomb (1)	13 300	25 400	26 600
Philippe Dauman	55 400	48 200	50 600
Paul Desmarais, Jr.	43 400	33 800	38 600
Juan Gallardo	62 600	62 600	62 600
Ian Gallienne (2)	31 400	-	-
Jérôme Guiraud	31 400	31 400	33 800
Gérard Lamarche (3)	14 500	-	-
Colette Lewiner	31 400	27 800	14 500
Hélène Ploix	36 400	35 200	38 800
Baudouin Prot (4)	37 400	14 500	-
Michel Rollier	35 000	32 600	35 000
Thierry de Rudder (1)	18 100	37 400	36 200
Nassef Sawiris	62 600	55 400	38 600
Véronique Weill	32 600	30 200	15 700
TOTAL	**671 900**	**656 500** (5)	**683 000** (5)

(1) *Administrateurs dont le mandat est arrivé à échéance le 15 mai 2012.*
(2) *Administrateur coopté lors du Conseil du 3 novembre 2011.*
(3) *Administrateur nommé le 15 mai 2012.*
(4) *Administrateur nommé le 12 mai 2011.*
(5) *Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2012.*

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2012 de versement de jetons de présence aux mandataires sociaux de Lafarge S.A. et aux membres du Comité Exécutif du Groupe au titre de mandats détenus dans des filiales du Groupe.

3.4.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

a) Principes généraux

Lafarge, un des leaders mondiaux de son industrie, attache une grande importance à la performance.

Les principes de rémunération de Lafarge sont :

- d'attirer, de motiver et de retenir les talents et collaborateurs qualifiés ;
- la compétitivité par rapport au marché ;
- l'équité, la transparence et le lien avec la performance ;
- la prise en compte des intérêts des actionnaires ;
- applicables de manière cohérente dans l'ensemble du Groupe.

La politique de rémunération est comparée annuellement aux pratiques d'autres entreprises internationales grâce aux données fournies par des cabinets de conseil afin d'en assurer l'équité et la compétitivité.

Le Comité des rémunérations revoit pour le compte du Conseil d'administration et lui recommande les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Le Conseil détermine la politique applicable au Président-Directeur général en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, des pratiques de marché, de cohérence, de lisibilité et de mesure recommandés par le Code de gouvernement d'entreprise Afep/Medef. Ces décisions du Conseil d'administration sont prises hors la présence du Président-Directeur général. Cette politique est basée sur la pertinence et la stabilité de critères de performance afin de développer une vision long terme garantissant les meilleurs intérêts du Groupe et des actionnaires.

La rémunération versée au Président-Directeur général comprend une part fixe et une part variable liée à la performance du Groupe à court terme et à long terme :

- une part fixe : le salaire de base annuel est déterminé en tenant compte du niveau de rémunération de la fonction en référence aux pratiques du marché ;
- une part variable à court terme qui récompense la performance annuelle basée sur l'accomplissement d'un ensemble d'objectifs économiques et financiers du Groupe fixés chaque année (tels que la variation du bénéfice par action, le cash-flow libre, le retour sur capitaux employés, la performance du Groupe par rapport à ses concurrents, etc.) ainsi que la performance individuelle comparée à des objectifs prédéterminés. La politique de la Société est de fixer la part variable, hors circonstances exceptionnelles, à un maximum de 160 % de la rémunération fixe. Pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, peut accorder une part variable complémentaire ;

- un élément variable d'incitation à long terme constitué par le bénéfice de plans de rémunération à long terme (notamment par attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de tout autre outil de rémunération long terme) qui rétribue la réalisation des bénéfices d'exploitation à long terme mesurés par des critères cumulatifs de performance interne et externe.

En outre, Bruno Lafont, en sa qualité de Président-Directeur général, bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif (par le biais de deux plans collectifs applicables aux cadres dirigeants). Par principe, ce régime ne s'applique, lors de la liquidation des droits à retraite, que si l'intéressé est encore dans la Société à ce moment ou qu'il y a achevé sa carrière à l'initiative de la Société après l'âge de 55 ans. En février 2009, le Conseil d'administration, suivant les recommandations du Code de l'Afep-Medef, s'est assuré que le montant estimé de la rente qui serait due au Président-Directeur général au titre de ces régimes de retraite ne dépasserait pas 40 % de sa dernière rémunération (fixe et variable). Cette limite constitue la règle de principe décidée par le Conseil pour tout futur mandataire social.

Conformément au Code précité, les éléments de rémunération du Président-Directeur général sont rendus publics après la réunion du Conseil au cours de laquelle ils sont arrêtés.

	Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance
Rémunération fixe	Salaire de base annuel	Niveau de responsabilité, expérience, performance individuelle	Pratiques du marché, performance individuelle
Rémunération variable	Part variable court terme	Réalisation des objectifs annuels commerciaux et financiers du Groupe et rétribution de la performance individuelle (hors circonstances exceptionnelles)	Part financière (62,5 % de la part variable court terme cible) : réalisation de critères tels que le Résultat net par action, cash-flow libre, Ebitda, ROCE, l'évolution des performances de Lafarge comparées à celle de ses concurrents.
			Bonus individuel (37,5% de la part variable court terme cible) : réalisation des objectifs individuels fixés pour l'année
	Rémunération long terme	A) Conditions financières externes basées soit sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents soit sur un critère lié au cours de bourse de Lafarge S.A., et B) Conditions financières internes	Réalisation de conditions externes et internes sur plusieurs années

b) Rémunérations (fixe et variable) versées au Président-Directeur général

Rémunération fixe 2012

Pour l'exercice 2012, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur général a été maintenue à 950 000 euros.

Rémunération variable 2012 (versée en 2013)

Conformément aux critères de calcul de la part variable fixés pour 2012, le Conseil d'administration a arrêté le montant de la partie variable de la rémunération du Président-Directeur général à 1 168 000 euros.

En outre, le Conseil a considéré que l'année 2012 avait été pour le groupe une année exceptionnelle de transformation par la mise en place d'une nouvelle organisation et d'une nouvelle stratégie de développement fondée sur l'innovation dont les résultats annuels du groupe reflètent les premiers bénéfices, et cela malgré la situation macro économique.

Ces bons résultats ont d'ailleurs entrainé une évolution significative du cours de bourse qui a progressé de + 78 % en 2012 pour une évolution du CAC 40 de 15 %.

Prenant en compte ces performances et réalisations exceptionnelles dans ce contexte, le Conseil d'administration a décidé d'accorder au Président-Directeur général une prime exceptionnelle de 800 000 euros.

Les objectifs financiers 2012 fixés pour la partie variable étaient :

- la variation du bénéfice par action ;
- la génération de cash-flow libre ;
- le niveau d'Ebitda ;
- le ROCE (retour sur capitaux engagés) ;
- l'évolution des performances de Lafarge comparées à celle de ses concurrents.

Pour leur part, les objectifs qualitatifs 2012 portaient sur les domaines suivants :

- la santé-sécurité ;
- les mesures d'optimisation du bilan ;
- la communication financière ;
- la mise en place de la nouvelle organisation ;
- le projet Innovation ; et
- le développement de l'équipe dirigeante.

c) Élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2009 a décidé d'accorder au Président-Directeur général un élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise sur 3 à 7 ans.

Il ne pourra être acquis et versé qu'entre 2012 et 2016, et seulement si la performance de l'entreprise la situe dans la première moitié d'un groupe de sociétés de référence représentatif du secteur (condition de performance externe).

En cas d'atteinte de cette condition de performance externe, son montant sera lié à la réalisation, sur une période considérée, de niveaux de cash-flow libre et de rentabilité des capitaux employés (Roce) préfixés, correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise approuvés par le Conseil, et déjà utilisés pour les cadres supérieurs du Groupe (conditions de performances internes). Le montant de la rémunération long terme sera réduit d'un quart pour chaque condition de performance interne non atteinte. Jusqu'à constatation de leur atteinte respective chaque condition de performance (externe et interne) sera testée tous les deux ans sur la période.

En cas d'atteinte de l'ensemble des conditions de performance, son montant sera de 1 500 000 euros, ajusté, en hausse ou en baisse, en fonction du taux de rendement dégagé pour les actionnaires depuis début 2010 (*Total Shareholder Return,* pourcentage calculé en ajoutant dividende et variation du cours de l'action).

Un premier test des performances a été effectué sur la base des comptes à fin 2011. Il n'en est résulté aucun versement à ce stade.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DES ANNÉES 2012 ET 2011

	MONTANTS 2012		MONTANTS 2011	
(milliers d'euros)	**Dus**	**Versés**	**Dus**	**Versés**
Bruno Lafont, Président-Directeur général				
Rémunération fixe	950	950	950	950
Rémunération variable	1 168	648	648	796
Rémunération exceptionnelle	800	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence Lafarge S.A.	25	25	25	27
Avantages en nature (voiture)	5	5	5	5
TOTAL	**2 948**	**1 628**	**1 628**	**1 778**

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ATTRIBUTIONS 2012 D'OPTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

L'information sur les options et les actions de performance attribuées au Président-Directeur général durant l'exercice 2012 (dont leur valorisation) figure de façon détaillée aux Sections 3.5.2 et 3.5.3 (Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et Plans d'actions de performance). La Société estime que ces éléments ne sont pas cumulables avec les éléments de rémunération présentés ci-dessus, le montant de valorisation des options et des actions de performance à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire.

	Attributions 2012 (nombre)	**Valorisation** (euros) [1]
Bruno Lafont		
Options de souscription d'actions [2]	70 000	412 300
Actions de performance [2]	20 000	361 400

(1) *Lors de l'attribution d'options et d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des options et actions de performance attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir la Note 21 (Paiements fondés sur des actions) annexée aux comptes consolidés.*

(2) *Les options et actions de performance attribuées au Président-Directeur général sont intégralement soumises à l'atteinte de conditions de performance.*

d) Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général

Contrat de travail de Bruno Lafont

Lors de sa réunion du 27 juillet 2011, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise, a décidé de maintenir le contrat de travail de Bruno Lafont et de le modifier à l'effet de supprimer la clause d'engagement de présence par laquelle Bruno Lafont s'engageait à ne pas quitter la Société avant le 30 juin 2011, en contrepartie de quoi le préavis de licenciement pouvait courir jusqu'à cette même date.

Le Conseil considère que sa décision de maintenir le contrat de travail de Bruno Lafont initialement conclu le 1er janvier 1983 se justifie :

- au regard de son ancienneté de 30 ans au sein du Groupe (et des 24 années d'exécution de ce contrat de travail jusqu'à sa suspension en 2006 lors de sa nomination comme Directeur général) ;
- en ce qu'elle permet une politique de promotion interne permettant de confier des postes de mandataires sociaux à des cadres dirigeants expérimentés ayant une profonde connaissance de l'industrie et des marchés dans lesquels Lafarge intervient et pour qui la perte de droits liés à leur contrat de travail et à leur ancienneté (comme l'indemnité conventionnelle de licenciement) constituerait un frein.

Cette modification du contrat de travail ainsi maintenu a été approuvée lors de l'Assemblée générale de la Société du 15 mai 2012. Ces décisions ne modifient pas la situation de Bruno Lafont concernant notamment son régime de retraite ou les indemnités de départ dont il pourrait bénéficier.

Indemnité de départ et modifications du contrat de travail de Bruno Lafont

Si Bruno Lafont venait à retrouver le bénéfice de son contrat de travail à l'issue de son mandat de Président-Directeur général, il bénéficierait en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) d'une indemnité contractuelle de départ dont les modalités et conditions ont été revues par le Conseil pour prise en compte des recommandations de l'Afep-Medef sur le sujet.

Ainsi, cette indemnité de départ ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions seraient réunies :

- la première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir suite à un changement de contrôle (entendu comme (i) la remise en cause de l'équilibre capitalistique de la Société définie comme le fait pour le Groupe Bruxelles Lambert et NNS Holding Sàrl de détenir au total, sans être de concert, plus de 50 % des droits de vote de la Société ou (ii) le fait qu'un autre actionnaire ou plusieurs agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % des droits de vote de la Société) ou suite à un changement de stratégie de la part de la Société ;
- la deuxième condition est une condition de performance. La condition sera satisfaite et l'indemnité serait versée si deux des trois critères sont remplis. Si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié. Si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire, sur la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail, sont les suivants :
  - en moyenne sur les trois derniers exercices : le retour sur capitaux investis après impôt est supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital. Le terme Coût Moyen Pondéré du Capital désigne ici la somme du coût de la dette multiplié par la dette totale divisé par le total des capitaux et du coût des capitaux propres multiplié par les capitaux propres et divisés par le total des capitaux (chiffres Groupe),
  - en moyenne sur les trois derniers exercices : le rapport Ebitda/Chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % (chiffres Groupe),
  - en moyenne sur les trois derniers exercices : le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du Contrat de Travail ou du Mandat est supérieur à 60 % du bonus maximum.

Le montant de cette indemnité de départ serait au maximum équivalent à deux ans de la rémunération brute totale perçue par Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. À l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite, cette indemnité de départ serait réduite du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due en application et dans le respect des conditions de la convention collective applicable.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnité de départ.

e) Engagements de retraite et assimilés

Conformément aux principes généraux ci-dessus, Bruno Lafont bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif. Au regard de son ancienneté de 30 ans dans le Groupe, ce régime procurerait à Bruno Lafont, une rente égale à 26 % de sa rémunération de référence (moyenne des 3 dernières rémunérations fixes et variables) au-delà de 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, auxquels s'ajouteraient 13 % supplémentaires au-delà de 16 fois ce plafond.

Lors de sa revue des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, intervenue en février 2009, le Conseil d'administration s'est assuré que le montant estimé de la rente qui serait due au Président-Directeur général au titre de ces régimes de retraite serait inférieur à 40 % de sa dernière rémunération (fixe et variable).

Il n'existe pas de régime de retraite particulier pour les mandataires sociaux.

TABLEAU RÉCAPITULATIF

	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
Dirigeant mandataire social	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Bruno Lafont [1] Président-Directeur général	◆ (*cf.* paragraphe ci-dessus)		◆ (*cf.* paragraphe ci-dessus)		◆ (*cf.* paragraphe ci-dessus)			◆

(1) *Bruno Lafont est administrateur depuis le 25 mai 2005, Directeur général depuis le 1er janvier 2006, Président-Directeur général depuis le 3 mai 2007. Le renouvellement de son mandat d'administrateur sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.*

3.4.3 RÉMUNÉRATION GLOBALE DE LA DIRECTION DU GROUPE EN 2012 ET 2011 ET ENGAGEMENTS DE RETRAITE

La direction du Groupe est composée de Bruno Lafont, Président-Directeur général ainsi que des membres du Comité Exécutif du Groupe.

	Exercice 2012	Exercice 2011
Nombre moyen de personnes [1]	10	10
Montant versé (millions d'euros) [2]	8,1	8,9
Montant de l'engagement retraite (millions d'euros) [3]	46,6	35,9

(1) *Toutes les personnes qui ont fait partie de la direction au titre de l'exercice concerné, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction.*

(2) *Ce montant comprend :*
- *la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de l'exercice concerné ;*
- *la partie variable versée au titre de l'exercice précédent, composée d'une partie performance qualitative, d'une partie performance financière et d'une partie performance collective ;*
- *les jetons de présence versés par Lafarge S.A. à Bruno Lafont.*

(3) *L'évolution du montant de l'engagement retraite entre 2011 et 2012 s'explique principalement par une augmentation normale liée au rapprochement de la date de retraite, à la variation du taux d'actualisation et à l'augmentation des charges sociales.*

3.5 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE)

3.5.1 POLITIQUE D'ATTRIBUTION – CRITÈRES DE PERFORMANCE ET RÈGLES DE CONSERVATION

a) Politique d'attribution

La politique de rémunération du Groupe a pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution d'options de souscription d'actions et d'actions de performance (attributions gratuites d'actions), qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des options et/ou des actions de performance au dirigeant mandataire social, aux cadres dirigeants, aux cadres supérieurs, et à certains collaborateurs particulièrement performants dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Les options et actions de performance sont attribuées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Ces attributions sont décidées chaque année lors d'une réunion du Conseil d'administration se tenant habituellement en mars.

Concernant les attributions d'options, la pratique du Groupe depuis 2002 est d'attribuer des options de souscription d'actions. Le prix d'exercice des options est fixé sans rabais ni décote.

Suite aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'administration a décidé de limiter le nombre des options de souscription, d'achat d'actions ou d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux. Cette règle prévoit que les parts respectives d'options et d'actions de performance pouvant leur revenir ne peuvent pas être supérieures à 10 % du total des options et 10 % du total des actions de performance attribuées sur un même exercice.

b) Critères de performance

Proportion d'options ou d'actions de performance soumises à critères de performance

Conformément au Code Afep-Medef, la politique du Groupe approuvée par le Conseil d'administration en 2009 soumet la totalité des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées au Président-Directeur général, à l'atteinte de critères de performance.

Par ailleurs, les options et les actions de performance consenties aux membres du Comité Exécutif du Groupe sont également soumises à l'atteinte de critères de performance dans une proportion croissante depuis 2003, atteignant 100 % en 2012.

Une partie des options et actions de performance attribuées aux autres salariés est également soumise à des critères de performance, dans une proportion (au minimum de 25 %) variant selon le niveau de responsabilité.

PART DES ATTRIBUTIONS SOUMISE À CRITÈRES DE PERFORMANCE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

	2003 et 2004	2005 à 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mandataires sociaux	43 %	50 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %	100%
Membres du Comité Exécutif	30 %	50 %	63 %	70 %	70 %	80 %	100 %	100%

Critères de performance retenus

Depuis 2011, les options de souscription et les actions de performance attribuées sont soumises à l'atteinte de critères de performance préalablement définis, et ce pour chaque bénéficiaire.

ATTRIBUTIONS 2011 ET 2012

Les critères de performance applicables aux attributions 2011 et 2012 sont basés sur une condition externe et des conditions internes. Ces conditions de performance externe et internes doivent être atteintes sur une période de trois ans. Le niveau d'atteinte de chacune de ces conditions sera évalué en faisant la moyenne des résultats obtenus en fin de chaque année.

La condition externe est basée sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents sur chacun des trois critères suivants : le retour sur capitaux investis (Roce), le rendement total pour l'actionnaire (TSR) et le flux de trésorerie disponible (FCF). Pour que cette condition de performance externe soit atteinte, l'évolution de la performance du Groupe sur ces trois critères doit se situer parmi les trois meilleures du groupe de référence. À défaut, la moitié de l'attribution soumise à condition de performance sera annulée.

Les conditions internes, dont l'atteinte conditionne l'acquisition de l'autre moitié de l'attribution soumise à condition de performance, sont basées sur le retour sur capitaux investis (Roce) et le flux de trésorerie disponible (FCF). Trois niveaux d'atteinte ont été définis pour chacun de ses objectifs, en lien avec le plan stratégique du Groupe. Ces niveaux d'atteinte définissent le pourcentage d'acquisition. Pour chacune des deux conditions internes, ces seuils sont les suivants : 12,5 % si le premier niveau est atteint, 18,75 % si le second niveau est atteint et 25 % si le 3e niveau est atteint.

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance internes est ambitieux et peut représenter jusqu'à 150 % des objectifs annuels du plan stratégique du Groupe.

La proportion des options de souscription et actions de performance attribuées soumises à l'atteinte de critères de performance varie selon le niveau de responsabilité des bénéficiaires, comme indiqué ci-dessus.

ATTRIBUTION SUPPLÉMENTAIRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2012

Des actions de performance supplémentaires ont été attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs sur la base d'objectifs de réduction des coûts au niveau du Groupe. Cette condition de performance s'applique sur 100 % de cette attribution additionnelle et pour tous les bénéficiaires.

La condition de performance est basée sur les résultats de réduction de coûts du Groupe. Le niveau d'atteinte de cette condition définit le pourcentage d'acquisition. Trois seuils d'atteinte ont été déterminés : 50 % si le premier niveau est atteint, 75 % si le second niveau est atteint et 100 % si le 3e niveau est atteint. Le 3e niveau de cette condition de performance a été atteint au titre de 2012.

Le Président-Directeur général n'est pas éligible à cette attribution supplémentaire.

ATTRIBUTIONS ANTÉRIEURES

En 2009 et 2010, les options attribuées aux membres du Comité Exécutif ainsi qu'aux cadres dirigeants étaient également soumises à plusieurs critères de performance à la fois externes, tels que, les performances du Groupe par rapport à ses concurrents, et internes, comme l'atteinte d'objectifs de flux de trésorerie disponible, de retour sur capitaux investis après impôts, de résultat brut d'exploitation ou de réduction des coûts. Selon les attributions et les bénéficiaires, ces critères pouvaient être alternatifs ou cumulatifs en partie. Ces mêmes critères de performance externes et internes étaient applicables au Président-Directeur général en 2010, aucune option ne lui ayant été attribuée en 2009. Une partie des critères de performance relatifs aux attributions de 2009 et 2010 n'a pas été atteinte. Pour l'attribution 2010, les options correspondantes ont été annulées. Les conditions de performance non atteintes pour l'attribution 2009 feront l'objet d'un recalcul en 2014 (pour les exercices 2012 et 2013).

En 2007 et 2008, les options attribuées aux mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et cadres dirigeants avaient pour unique critère de performance l'atteinte d'objectifs de réduction de coûts dans le cadre du plan Excellence 2008.

Entre 2007 et 2010, le critère de performance retenu pour les salariés hors cadres dirigeants et membres du Comité Exécutif (que ce soit pour les options ou les actions de performance) était lié à l'atteinte des objectifs de réduction des coûts du Groupe dans le cadre de ses plans Excellence 2008 (pour les attributions de 2007 et 2008) et Excellence 2010 (pour les attributions de 2009 et 2010).

Les critères de performance relatifs aux objectifs de réduction des coûts dans le cadre des programmes Excellence ont tous été atteints.

RÉSUMÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

		Mandataires sociaux	Membres du Comité Exécutif
2007 et 2008	Conditions internes	Objectif de réduction des coûts "Excellence 2008".	
2009	Condition externe	Pas d'attribution	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2009, 2010 et 2011). Si la condition externe n'est pas atteinte en 2012, une réévaluation aura lieu sur les mêmes critères en 2013 et 2015.
	Conditions internes		FCF et Roce (moyenne 2009, 2010 et 2011).
2010	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2010, 2011 et 2012).	
	Conditions internes	FCF et Roce (moyenne 2010, 2011 et 2012).	
2011	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2011, 2012 et 2013).	
	Conditions internes	FCF et Roce (moyenne 2011, 2012 et 2013). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif Roce).	
2012	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2012, 2013 et 2014).	
	Conditions internes	FCF et Roce (moyenne 2012, 2013 et 2014). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif Roce). Pour les membres du Comité Exécutif, une partie de leur condition de performance interne est liée au niveau d'atteinte du plan 2012 de réduction des coûts.	
2013	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2013, 2014 et 2015).	
	Conditions internes	Progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts, d'innovation et de performance en 2013 et 2014.	

c) Règles de conservation et de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux ont l'obligation de conserver 50 % des actions résultant de la levée des options de chacune des attributions ainsi que 50 % des actions de performance acquises à l'issue de la période de conservation pour chaque attribution, et cela jusqu'à ce que les actions Lafarge S.A. détenues et conservées par le dirigeant mandataire social (quelle que soit la provenance de ces actions Lafarge S.A.) représentent au global un montant équivalent à trois ans de la dernière rémunération fixe dudit dirigeant mandataire social (en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action (i) à chacune des levées d'options ou (ii) à l'issue de chaque période de conservation pour les actions de performance). Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées ainsi que pour toute action de performance attribuée et non encore livrée, jusqu'à la cessation des fonctions des mandataires sociaux.

Le Code Afep-Medef recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées. Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. considère que la règle de conservation exigeante exposée ci-dessus permet d'atteindre le même objectif que la recommandation du Code Afep-Medef, rendant inutile d'imposer par ailleurs aux mandataires sociaux l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performance attribuées.

Par ailleurs, chaque membre du Comité Exécutif a (i) l'obligation de réinvestir en actions Lafarge S.A. un tiers de la plus-value théorique nette d'impôts réalisée lors de l'exercice d'options de souscription ou d'achat et (ii) l'obligation de conserver à l'issue de la période de conservation un tiers des actions de performance attribuées à chaque attribution, et cela jusqu'à détenir au global l'équivalent de sa rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge S.A., jusqu'à la cessation de sa qualité de membre du Comité Exécutif du Groupe.

Les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif bénéficiaires d'options et d'actions de performance ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

d) Règles prudentielles portant sur les opérations sur titres issus des plans de rémunération à long terme

Des règles prudentielles applicables aux ventes d'actions de performance et aux ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée, prévoient des périodes non autorisées durant lesquelles la réalisation de telles opérations sur titres par les dirigeants du Groupe (dont les membres de son Conseil d'administration et du Comité Exécutif) est interdite.

Ces périodes non autorisées débutent 30 jours avant la date prévue pour la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels et s'achèvent dix jours de Bourse suivant la publication des résultats concernant les ventes d'actions de performance et les ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée.

3.5.2 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

À fin décembre 2012, le nombre total d'options non exercées était de 8 455 389, soit environ 2,94 % du capital de la Société au 31 décembre 2012.

a) Principales caractéristiques

Caractéristiques des options attribuées

La durée de vie des options est de 10 ans.

Le prix d'exercice des options est fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de Bourse des 20 jours précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

Conditions d'exercice des options

Les options attribuées sont soumises à une période d'indisponibilité. Depuis décembre 2001, celle-ci est de 4 ans.

Cette durée d'indisponibilité s'applique également aux options attribuées par le Conseil d'administration dans le cadre du plan "Lafarge en action 2002" (augmentation de capital réservée aux salariés qui pouvaient souscrire de 1 à 110 actions, assorties d'une option pour toute action souscrite à partir de la onzième).

Néanmoins, pour les options attribuées depuis 2007, cette indisponibilité cesse de s'appliquer de plein droit si, au cours de cette période de quatre ans, une offre publique est lancée sur les titres de Lafarge S.A., ou le Groupe vient à fusionner ou être absorbé par une autre société.

Perte ou maintien des options

Les options non exercées dans les dix ans de leur attribution sont annulées.

Depuis 2007, certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des options. Le bénéfice des options peut être maintenu en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

b) Exercice 2012 : options de souscription ou d'achat d'actions du dirigeant mandataire social et des principaux bénéficiaires

Les tableaux ci-dessous présentent les informations suivantes pour M. Bruno Lafont, Président-Directeur général :

- options consenties durant l'exercice 2012 par Lafarge S.A. et par toute société du Groupe ;
- options levées durant l'exercice 2012 ;
- nombre total d'options restant à exercer au 31 décembre 2012.

OPTIONS CONSENTIES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés [1] (euros)	Nombre total d'options	Prix d'exercice (euros)	Période d'exercice
Bruno Lafont	OSA 2012 du 15/03/2012	Souscription	412 300	70 000	36,00	du 15/03/2016 au 14/03/2022

(1) *Lors de l'attribution d'options, le Groupe évalue la juste valeur des options attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir la Note 21 (Paiements fondés sur des actions) annexée aux comptes consolidés.*

OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	N° et date du plan	Nombre total d'options levées	Prix d'exercice (euros)
Bruno Lafont	Aucune option n'a été levée par le dirigeant mandataire social au cours de l'exercice		

NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2012

	Options pouvant être exercées au 31/12/2012	Options indisponibles au 31/12/2012	Total
Bruno Lafont	410 722	240 000 (1)	650 722 (1)

(1) *Incluant les options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance.*

Concernant les options lui ayant été attribuées, M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, n'a pas recours à des instruments de couverture.

DIX PREMIÈRES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice (euros)	Code(s) plan
Options consenties durant l'exercice 2012 par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			
Lafarge S.A.	171 500	36,00	OSA 2012 du 15/03/2012
Options (1) détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2012, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé (information globale)			
Lafarge S.A.	7 984	30,74	OSA 2009 du 25/03/2009

(1) *Une option donne droit à une action.*

c) Options des mandataires sociaux et des membres de la direction

Les mandataires sociaux de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent 20,78 % des options non encore exercées au 31 décembre 2012, dont 7,70 % détenu par le Président-Directeur général.

d) Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours en 2012

Le nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées et le prix des options figurant dans les tableaux ci-après ont été réajustés depuis leur attribution, chaque fois que la Société a procédé à des opérations financières qui ont eu une incidence sur la valeur du titre (émission d'actions avec droit préférentiel de souscription, attribution d'actions de performance aux actionnaires existants), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire conformément à la loi.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 28 MAI 2002 AU 24 MAI 2006

	OSA 2002-LEA du 28/05/2002 (1)	OSA 2002-2 du 11/12/2002	OSA 2003 du 10/12/2003	OSA 2004 du 14/12/2004	OSA 2005 du 16/12/2005	OSA 2006-1 du 24/05/2006
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	28/05/2001	28/05/2001	20/05/2003	20/05/2003	25/05/2005	25/05/2005
Attribution par le Conseil d'administration du	28/05/2002	11/12/2002	10/12/2003	14/12/2004	16/12/2005	24/05/2006
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	539 000	545 730	1 427 604	791 575	1 466 294	768 626
Dont aux mandataires sociaux						
Bruno Lafont	*124*	*12 296*	*28 925*	*34 709*	*69 418*	*69 418*
Bertrand Collomb	-	-	*92 556*	*46 279*	*46 278*	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	14 364	421	1 732	479	1 916	536
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	28/05/2006	11/12/2006	10/12/2007	14/12/2008	16/12/2009	24/05/2010
Date d'expiration	28/05/2012	11/12/2012	10/12/2013	14/12/2014	16/12/2015	24/05/2016
Prix de souscription (euros)	87,98	64,38	57,00	61,19	62,78	84,42
Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2012	**104 831**	**218 427**	**263 473**	**9 134**	**45 975**	**3 050**
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques (2)	**434 169**	**327 303**	**59 208**	**36 384**	**79 684**	**37 765**
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	**0**	**0**	**1 104 923**	**746 057**	**1 340 635**	**727 811**

(1) *Plan "Lafarge en action 2002".*
(2) *Conformément aux modalités du plan.*

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 24 MAI 2006 AU 15 MARS 2012

	OSA 2006-2 du 24/05/2006	OSA 2007 du 15/06/2007	OSA 2008 du 26/03/2008	OSA 2009 du 25/03/2009	OSA 2010 du 24/03/2010	OSA 2011 du 15/03/2011	OSA 2012 du 15/03/2012
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	25/05/2005	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	06/05/2009	06/05/2009	12/05/2011
Attribution par le Conseil d'administration du	24/05/2006	15/06/2007	26/03/2008	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011	15/03/2012
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	171 980	621 865	819 487	744 045	1 203 500	781 980	789 920
Dont aux mandataires sociaux							
Bruno Lafont	-	*69 418*	*138 834*	-	*100 000*	*70 000*	*70 000*
Bertrand Collomb	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	33	169	184	197	596	206	214
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	24/05/2010	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	15/03/2016
Date d'expiration	24/05/2016	15/06/2017	26/03/2018	25/03/2019	24/03/2020	15/03/2021	15/03/2022
Prix de souscription (euros)	84,42	110,77	96,18	30,74	51,30	44,50	36,00
Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2012	**0**	**0**	**0**	**7 984**	**0**	**0**	**0**
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques (1)	**15 785**	**58 992**	**66 393**	**48 372**	**361 393**	**37895**	**0**
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	**156 195**	**562 873**	**753 094**	**687 689**	**842 107**	**744 085**	**789 920**

(1) *Conformément aux modalités du plan.*

e) Exercice 2013 : Attribution d'options de souscription

À la date de ce Document de Référence, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'avait été attribuée sur l'exercice 2013.

3.5.3 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

À fin décembre 2012, le nombre total d'actions de performance restantes était de 1 055 587, soit environ 0,37 % du capital de la Société au 31 décembre 2012.

a) Principales caractéristiques

Caractéristiques des actions attribuées

Les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de deux ans ou de trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés ou de quatre ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers. Par ailleurs, les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés doivent également respecter une période de conservation des actions de deux ans à l'issue de la période d'acquisition.

Perte ou maintien du droit aux actions

Certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des actions pendant la période d'acquisition.

Le bénéfice des actions de performance peut être maintenu en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

b) Exercice 2012 : Attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social

Des actions de performance ont été attribuées au dirigeant mandataire social pour la première fois lors de l'exercice 2011.

Le tableau ci-dessous présente les informations concernant les actions de performance attribuées par Lafarge S.A. à M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, durant l'exercice 2012.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés [1] (euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Bruno Lafont	AGA 2012 du 15/03/2012	20 000	361 400	17/03/2015	17/03/2017	100 % des actions sont soumises à des critères de performance, décrits ci-dessus

(1) *Lors de l'attribution d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des actions de performance attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir la Note 21 (Paiements fondés sur des actions) annexée aux comptes consolidés.*

ACTIONS DE PERFORMANCE ACQUISES DEFINITIVEMENT PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement
Bruno Lafont	Aucune action de performance n'a été acquise définitivement par le dirigeant mandataire social au cours de l'exercice	

NOMBRE TOTAL D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2012

	Total
Bruno Lafont	40 000[1]

(1) *L'acquisition définitive de 100 % des actions de performance est soumise à des critères de performance.*

c) Exercice 2012 : Attribution d'actions de performance aux principaux bénéficiaires

DIX PREMIERES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE AUX SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

	Nombre total d'actions attribuées	Plan
Actions de performance attribuées, durant l'exercice 2012 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)		
Lafarge S.A.	53 445	AGA 2012 du 15/03/2012

d) Actions de performance des mandataires sociaux et des membres de la direction

Les mandataires sociaux de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent 8,24 % des actions de performance (non encore acquises définitivement) au 31 décembre 2012, dont 3,79 % détenu par le Président-Directeur général.

e) Plan d'actions de performance en cours en 2012

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 26 MARS 2008 AU 15 MARS 2012

	AGA 2008 du 26/03/2008	AGA 2009 du 25/03/2009	AGA 2010 du 24/03/2010	AGA 2011 du 15/03/2011	AGA 2011 du 12/05/2011	AGA 2012 du 15/03/2012
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	03/05/2007	03/05/2007	06/05/2009	06/05/2009	12/05/2011	12/05/2011
Attribution par le Conseil d'administration du	26/03/2008	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011	12/05/2011	15/03/2012
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	52 250	230 758	169 605	328 755	20 000	483 967
Dont aux mandataires sociaux						
Bruno Lafont	-	-	-	-	*20 000*	*20 000*
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	628	2 461	2 032	2 257	1	1 950
Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés	*201*	*693*	*547*	*516*	*1*	*630*
Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers	*427*	*1 768*	*1 485*	*1 741*	*0*	*1 320*
Date d'acquisition définitive des actions						
Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés	*26/03/2010*	*25/03/2011*	*24/03/2012*	*15/03/2014*	*12/05/2014*	*17/03/2015*
Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers	*26/03/2012*	*25/03/2013*	*24/03/2014*	*15/03/2015*	*N/A*	*15/03/2016*
Date de cessibilité des actions						
Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés	*26/03/2012*	*25/03/2013*	*24/03/2014*	*15/03/2016*	*12/05/2016*	*17/03/2017*
Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers	*26/03/2012*	*25/03/2013*	*24/03/2014*	*15/03/2015*	*N/A*	*15/03/2016*
Nombre d'actions de performance annulées [1]	**5 965**	**28 468**	**19 675**	**23 385**	**0**	**0**
Nombre d'actions de performance acquises définitivement au 31 décembre 2012 [1]	**46 285**	**59 945**	**45 170**	**855**	**0**	**0**
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	**0**	**142 345**	**104 760**	**304 515**	**20 000**	**483 967**

(1) *Conformément aux modalités du plan.*

f) Exercice 2013 : Attribution d'actions de performance

Lors de sa séance du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a attribué 636 920 actions de performance, dont 33 500 au Président-Directeur général.

3.6 PARTICIPATION AU CAPITAL

3.6.1 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET MEMBRES DE LA DIRECTION DANS LE CAPITAL

À la connaissance de la Société, les administrateurs et les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent ensemble 0,03 % du capital de la Société et 0,04 % des droits de vote au 31 décembre 2012.

3.6.2 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DE LA DIRECTION

Les administrateurs et membres de la direction n'ont effectué aucune opération sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2012.

Des règles prudentielles internes prévoient des périodes non autorisées durant lesquelles la réalisation d'opérations sur les titres Lafarge S.A. par les dirigeants du Groupe (dont les membres de son Conseil d'administration et du Comité Exécutif) est interdite.

Ces périodes non autorisées débutent 30 jours avant la date prévue pour la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels et s'achèvent le lendemain de la publication de ces mêmes résultats (ou dix jours de Bourse suivant la publication des résultats concernant les ventes d'actions de performance ou les ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée).

3.7
MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE "APPLIQUER OU EXPLIQUER" DU CODE AFEP-MEDEF

Le tableau de synthèse ci-dessous liste les exceptions notables faites à la mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef.

Recommandations Afep-Medef	Position Lafarge – Explications	Référence
Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Le total des rémunérations n'est pas additionné au montant de la valorisation des options et actions de performance attribuées	Section 3.4.2 – Tableau récapitulatif et paragraphe suivant
Critère d'indépendance des Administrateurs	Le critère d'ancienneté de 12 ans n'a pas été repris	Section 3.1.4 – paragraphe "Critères d'indépendance"
Contrat de travail du dirigeant mandataire social	Maintien du contrat de travail eu égard à son ancienneté	Section 3.4.2 – paragraphe "Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général"
Réinvestissement en actions suite à la livraison d'actions de performance	Obligation alternative de conservation de 50 % des actions de performance	Section 3.5.1 – paragraphe "Règles de conservation et de couverture"

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Introduction 112
4.1.1 Introduction 112
4.1.2 Ambitions 2012 113

4.2 Contribuer au bien-être des communautés 116
4.2.1 Santé et sécurité : notre première priorité 116
4.2.2 Emploi, diversité et compétences 117
4.2.3 Développement des communautés 122

4.3 Contribuer à la construction durable..... 124
4.3.1 Construction durable et villes 124
4.3.2 Accès au logement 125
4.3.3 Achats durables 125

4.4 Contribuer à l'économie circulaire 126
4.4.1 Émissions atmosphériques et CO_2 126
4.4.2 Ressources naturelles : biodiversité et eau 130
4.4.3 Consommation d'énergie et gestion des ressources ... 133

4.5 Indicateurs de performance clés 136
4.5.1 Tableau des indicateurs de performance 136
4.5.2 Méthodologie de reporting 139
4.5.3 Rapport d'examen indépendant des informations sociales, sociétales et environnementales et avis d'assurance modérée par Bureau Veritas Certification 141

4.1 INTRODUCTION

4.1.1 INTRODUCTION

Cette année, nous présentons pour la deuxième fois nos principaux indicateurs de développement durable dans le même rapport que nos résultats financiers. Ce choix est conforme aux exigences de la loi française Grenelle II [(1)] (art. 225, loi parue le 12/07/2010) et reflète une tendance de fond : intégrer les enjeux du développement durable à ceux de la gouvernance d'entreprise. En parallèle, Lafarge continuera à publier séparément un Rapport de Développement Durable détaillé, pour répondre aux attentes spécifiques de toutes ses parties prenantes, notamment les communautés locales et les agences de notation extra-financière.

Le contexte économique difficile qui a marqué 2012 n'a en rien entravé nos performances pour atteindre nos Ambitions Développement durable 2012, qui arrivent à leur terme cette année. En 2012, les pratiques de Lafarge en matière de développement durable ont été récompensées par les indices Dow Jones Sustainability World & Europe pour la troisième année consécutive, ainsi que par d'autres agences majeures de notation extra-financière. Le Groupe a également été noté A+ par le GRI (Global Reporting Initiative), comme les années précédentes.

En 2012, Lafarge a continué d'améliorer ses performances en matière de développement durable, en restant concentré sur ses priorités globales tout en intensifiant ses actions dans les pays où opère le Groupe. Une nouvelle organisation par pays a été mise en place, pour mieux cibler les besoins des marchés locaux, accélérer le développement fondé sur la croissance interne et l'innovation, et renforcer l'efficacité. Nous avons pris les mesures nécessaires pour accompagner les collaborateurs touchés par cette réorganisation et les aider à trouver un nouvel emploi, en interne ou en externe.

En 2012, le nombre d'accidents mortels a diminué de 26 % par rapport à 2011 et de nouvelles orientations stratégiques en matière de santé et de sécurité ont été mises en oeuvre avec succès. La santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants restent néanmoins une préoccupation et la priorité numéro un du Groupe.

Lafarge a continué à réduire ses émissions de CO_2 en 2012, avec une baisse de 24,7 % par tonne de ciment par rapport à 1990. Un résultat atteint grâce à l'intensification des efforts en matière de performance industrielle pour améliorer l'efficacité énergétique des fours de cimenterie, accroître l'utilisation de combustibles alternatifs et développer de nouveaux produits composés pour différentes applications, utilisant des additifs neutres en carbone. Lafarge a également réussi son deuxième essai industriel pour Aether®, un clinker nouvelle génération conçu pour réduire l'empreinte carbone du ciment. L'essai a confirmé la faisabilité technique d'une production à échelle industrielle des ciments Aether®, qui offrent des propriétés comparables à celles du ciment Portland ordinaire, tout en permettant une réduction de 25 à 30 % des émissions de CO_2.

Début 2012, en partenariat avec WWF International et son panel consultatif sur la biodiversité, Lafarge a finalisé un modèle de programme de gestion de la biodiversité pour aider les sites du Groupe à protéger et à promouvoir la biodiversité. Un programme de gestion de la biodiversité a été mis en place dans 99,2 % des carrières identifiées en 2011 comme étant situées au sein ou à moins de 500 m d'une zone sensible en matière de biodiversité. Le Groupe a également publié un Guide de la Biodiversité et a lancé un concours interne visant à promouvoir l'application des principes de ce guide dans les sites du Groupe, carrières ou autres.

Afin d'accroître sa contribution au développement d'un monde plus durable, Lafarge a créé une nouvelle fonction Innovation en 2012, pour accélérer l'élaboration et le déploiement de systèmes de construction innovants permettant de relever les défis liés à l'urbanisation, la croissance démographique et aux contraintes environnementales sur ses différents marchés. Cette nouvelle fonction, qui regroupe R&D, marketing par segment de marché et distribution, facilitera le développement de solutions adaptées aux spécificités locales.

Aujourd'hui, plusieurs milliards de personnes n'ont toujours pas accès à un logement décent. Lafarge a donc lancé un programme de microfinance pour le logement abordable afin d'aider les populations à faibles revenus, dans les pays émergents, à financer la construction, l'agrandissement ou la rénovation de leurs habitations.

Les Ambitions 2007-2012 touchant à leur fin, Lafarge a lancé ses Ambitions Développement durable 2020 en juin 2012. Ce programme reflète l'engagement du Groupe à apporter une contribution positive nette à la société, en se fixant des objectifs liés aux priorités de nos parties prenantes, tout au long de notre chaîne de valeur. Certains objectifs sont le prolongement du programme précédent, Ambitions 2012. Celui de réduire de 33 % nos émissions de CO_2 par tonne de ciment d'ici 2020 en est un exemple. D'autres sont entièrement nouveaux, tel notre engagement à offrir 1 million d'heures de volontariat de

(1) *Les enjeux de gouvernance sont traités séparemment, dans le chapitre 5 de ce rapport.*

la part de nos collaborateurs à l'horizon 2020. Les Ambitions Développement Durable 2020 découlent d'une étroite concertation avec l'ensemble de nos parties prenantes. Toutes nous ont aidés à définir des stratégies à la fois positives pour Lafarge et pour l'ensemble de la société. Les premiers résultats des Ambitions 2020 seront présentés l'an prochain.

Enfin, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations unies, Lafarge reste fidèle à ses engagements en appliquant chacun des dix principes énoncés [1]. Plus que jamais, notre implication en faveur du développement durable est fermement ancrée dans notre ADN, et nous entendons jouer un rôle pionnier pour l'industrie, et notamment le secteur des matériaux de construction, pour les années à venir.

Afin de faciliter l'accès aux données clés présentées dans le corps de ce chapitre, ainsi qu'aux données utiles au reporting du GRI et de la Cement Sustainability Initiative (WBCSD-CSI), un tableau récapitulatif se trouve dans la partie 4.5.1. Comme expliqué plus en détail dans la partie 4.5.2 relative à la méthodologie de reporting, Bureau Veritas Certification fournit une assurance limitée quant aux données et déclarations importantes de ce chapitre. Le rapport de Bureau Veritas Certification se trouve en partie 4.5.3.

4.1.2 AMBITIONS 2012

Objectif	Echéance	Performance 2012	Performance 2011	Pour quelles raisons Lafarge poursuit-il cette ambition? Quels seront les changements? Quels progrès ont été réalisés?
MANAGEMENT				
En matière de sécurité, réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les employés Lafarge à 0.94 ou moins avant fin 2010.	2010	0,75	0,63	En 2012, Lafarge a continué à améliorer le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour ses sous-traitants sur site, qui a diminué de 19 % par rapport à 2011. En revanche, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt pour les employés est décevant: il a augmenté de 19 % par rapport à 2011.
Continuer de vérifier la mise en oeuvre de notre politique de concurrence dans nos unités opérationnelles. Vérification de la conformité à cette politique de la totalité des principales unités opérationnelles avant fin 2010.	2010	100 %	96 %	Notre politique de concurrence a été mise en place dans 100 % de nos unités opérationnelles. Pour s'assurer de son efficacité, le département juridique du Groupe se livre régulièrement à des audits et vérifications, sans annoncement préalable.
Gérer et améliorer notre gestion des relations avec les parties prenantes locales par:		C : 64 % G & B : 41 % réalisé	C : 76 % G & B : 80 % réalisé	Les sessions de formation à la gestion des relations avec les parties prenantes locales s'addressent aux personnes clés que sont les directeurs de cimenterie et les chefs de zones/régions dans les activités granulats et bétons. En 2012, plusieurs sessions de formation on été reportées pour permettre au pays de mettre en place leurs équipes dans le cadre de la réorganisation. Nous continuerons d'apporter tous nos efforts à ce programme dont les autres objectifs sont atteints.
- La formation de 100 % des unités à la méthologie ;	2012			
- un reporting complet sur les trois nouveaux indicateurs clés de performance.	2009			
- trois objectifs complémentaires (autoévaluation des relations avec les parties prenantes, lancement d'un intranet dédié et création d'un outil d'évaluation interne) ont été atteints en 2009.				
Avant fin 2012 le Groupe aura réalisé 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel sur des nouveaux produits.	2012	2,2 milliards d'euros	2,3 milliards d'euros	La baisse de certains marchés expliquant l'évolution de l'indicateur. Toutefois, la vente de nouveaux produits béton a augmenté.

(1) *Les entreprises sont invitées à (1) promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; (2) veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ; (3) respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ; (4) éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; (5) abolir réellement le travail des enfants ; (6) éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ; (7) appliquer une démarche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; (8) entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; (9) favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ; et enfin, (10) agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

Objectif	Echéance	Performance 2012	Performance 2011	Pour quelles raisons Lafarge poursuit-il cette ambition? Quels seront les changements? Quels progrès ont été réalisés?
Atteindre une proportion de 20 % de femmes à des postes de responsabilité (grade Lafarge 18+) d'ici à 2012.	2012	16,4 %	15,8 %	En 2012, les améliorations observées les années précédentes ont été confirmées. A la fin de l'année, 16,4 % des postes de responsabilité étaient occupés par des femmes. Bien que nous n'ayons pas atteint notre objectif de 20 % à fin 2012, nous avons fait des progrès et les Ambitions Développement Durable 2020 fixent un nouvel objectif de 35 % de femmes à des postes de responsabilité d'ici 2020.
SOCIAL				
Avant fin 2010, développer un programme complet de santé professionnelle à l'échelle du Groupe, comprenant au minimum un examen médical régulier.	2010	Réalisé	Plan déployé	Un protocole d'évaluation de la santé (HASOP) a été développé et élargi à tous les pays du Groupe afin de promouvoir une approche standard des examens médicaux préventifs. Ce protocole permet de s'assurer que les risques en matière de santé lié au travail ou au profil de santé des individus sont identifiés et pris en compte. Des évaluations sont en cours dans les pays et devraient être achevées d'ici 2014.
En matière de VIH/ SIDA et de malaria, Lafarge aura étendu avant fin 2010 ses meilleures pratiques, appliquées en Afrique, dans les principaux pays émergents où il est présent.	2010	Réalisé	Réalisé	En s'appuyant sur son expérience en Afrique, le Groupe a élaboré un manuel et un guide d'utilisateur pour évaluer et gérer les problèmes importants de santé publique. Le Groupe travaille désormais à une approche intégrée des enjeux de santé, pour améliorer le bien-être de ses communautés. En 2012, des lignes directrices ont été développées pour faciliter la mise en place de la stratégie du Groupe en matière de santé.
ENVIRONNEMENT				
Avoir mené un audit environnemental depuis moins de quatre ans sur l'ensemble de nos sites.	Permanent	89,3 %	88,4 %	Bien que nous n'ayons pas atteint notre objectif, nous avons fait des progrès significatifs et allons poursuivre nos efforts pour qu'un audit environnemental soit mené sur l'ensemble de nos sites.
Avant fin 2010, atteindre un taux de 85 % de carrières dotées d'un plan de réhabilitation conforme aux standards Lafarge.	2010	84,6 %	86,4 %	Bien que nous ayons atteint cet objectif en 2011, des variations dans le périmètre du Groupe ont légèrement diminué notre performance en 2012.
Avant fin 2010, évaluer toutes nos carrières selon les critères validés par WWF.	2010	100 %	97 %	Lafarge a continué ses efforts entrepris en 2011 pour cartographier les carrières se trouvant à moins de 500m d'une zone internationalement protégée, en utilisant IBAT (Outil d'Evaluation Intégrée de la Biodiversité).
Carrières situées dans des zones sensibles [1] auront élaboré un plan d'amélioration de la biodiversité d'ici à 2012.	2012	99,2 %	49,2 %	Afin de réaliser cette ambition, Lafarge et le WWF ont travaillé avec des étudiants en écologie. En étroite collaboration avec les équipes opérationnelles et environnement des pays, ils ont aidé au développement de programmes dédiés à la biodiversité au niveau des sites.

Objectif	Echéance	Performance 2012	Performance 2011	Pour quelles raisons Lafarge poursuit-il cette ambition? Quels seront les changements? Quels progrès ont été réalisés?
Avant fin 2010 : réduire nos émissions nettes [2] mondiales de CO_2 par tonne de ciment produit de 20 % par rapport à 1990. Nouvel objectif visant à atteindre -33 % par rapport à 1990 avant 2020.	2010	(24,7 %)	(23 %)	Notre nouvel objectif de réduction des émissions de CO_2 a été rendu public en juin 2011. Il est intégré aux Ambitions Développement Durable 2020. A fin 2012, nous avons fait des progrès significatifs en matière de réduction des émissions de CO_2, en ligne avec notre nouvel objectif.
Réduire les émissions de poussière de nos cimenteries de 30 % sur la période 2005 - 2012.	2012	(45 %)	(39 %)	Bien que les cimenteries génèrent des poussières, nous avons confirmé en 2011 nos progrès significatifs dans la réduction de ces émissions avec la modernisation ou le remplacement des systèmes les moins performants.
Réduire les émissions de NO_x de nos cimenteries de 20 % sur la période 2005 - 2012.	2012	(34,5 %)	(33,5 %)	La quasi totalité des processus de combustion émettent des particules de NO_x. La production de ciment n'échappe pas à cette règle. Après avoir atteint en 2009 notre objectif, nous avons poursuivi la mise en oeuvre des technologies de réduction des NO_x telles que la SNCR (réduction sélective non catalytique). Plusieurs de nos fours les plus récents sont désormais équipés de précalcinateurs à bas taux de NO_x.
Réduire les émissions de SO_2 de nos cimenteries de 20 % sur la période 2005-2012	2012	(61 %)	(51 %)	Le SO_2 est un autre produit indésirable généré par les combustions. Nous avons réduit nos émissions de SO_2 de plus de 60 % depuis 2005.
Pour les polluants persistants émis par nos cimenteries, définir un niveau de référence pour 100 % des fours et renforcer nos bonnes pratiquespour limiter les émissions, d'ici fin 2010.	2010	98 %	100 %	Lafarge travaille avec le WWF pour réduire de manière significative les émissions de polluants persistants émis par les fours de cimenteries. Des mesures ont été établies pour tous les fours, mais l'analyse des résultats pour les opérations récemment acquises reste à venir. Des plans d'action spécifiques à chaque site ont été définis pour les sites les plus émetteurs. Les avancées en matière de réduction des émissions seront contrôlées et mesurées.

Avancées de nos Ambitions Développement Durable:

- Atteintes;
- Partiellement atteintes;
- En progrès·

(1) *Les zones sensibles correspondent aux sites de cétgorie I à VI de l'IUCN et aux sites abritant des espèces menacées (classées sur liste rouge).*

(2) *Les émissions nettes de CO_2 sont les émissions brutes moins les émissions provenant de l'incinération de déchets.*

4.2 CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS

4.2.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ : NOTRE PREMIÈRE PRIORITÉ

L'objectif de Lafarge est d'atteindre zéro accident sur le long terme et dans l'ensemble de ses unités, en appliquant les mêmes critères aux sous-traitants et aux employés du Groupe. Lafarge souhaite en outre être reconnu comme un leader mondial en matière de sécurité par les ONG et l'ensemble de l'industrie.

En 2012, de nouvelles orientations stratégiques ont été définies qui se sont traduites par des améliorations majeures. La santé et la sécurité au sein du Groupe restent toutefois une préoccupation. Nous poursuivrons nos efforts en déployant une stratégie de réduction des risques et en renforçant les mesures visant à protéger la santé de tous au travail.

a) Résultats et réduction des accidents

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL (TFAAT)

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL (TFAT)

En 2012, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail a diminué de 19 %, par rapport à 2011, pour nos sous-traitants sur site. Au niveau des collaborateurs, le résultat est décevant, avec une hausse de 19 % des accidents par rapport à 2011.

Lafarge a déploré 25 accidents mortels en 2012, contre 34 en 2011. Bien que ce résultat représente une baisse de 26 % en un an, ce nombre reste toujours trop élevé et le Groupe ne sera satisfait que lorsque ces accidents auront disparu.

Après une baisse de 50 % des accidents mortels liés au transport en 2011, aucune nouvelle baisse importante n'a été observée en 2012. 80 % de ces accidents ont eu lieu en Afrique et au Moyen-Orient. Les pays de ces régions travaillent sans relâche à la mise en œuvre des standards du Groupe en matière de transport dans un contexte géographique difficile. Cinq piliers sont examinés en détail : sous-traitants, conducteurs, véhicules, trajets et chargements.

Accidents avec arrêt et accidents mortels	2012	2011	2010
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés Lafarge	105	93	120
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés des sous-traitants	51	63	111
Accidents mortels Lafarge – sur site	4	8	1
Accidents mortels Lafarge – transport	1	0	7
Accidents mortels Lafarge – sites clients	0	0	1
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sur site	5	5	8
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – transport	6	10	14
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sites clients	0	0	2
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants – sites projets	1	2	0
Accidents mortels tierces parties (sites clients, transport)	8	9	11
Taux d'accident mortels (nombre d'accidents mortels par 10 000)	0,77	1,11	1,18

b) Mieux protéger la santé et la sécurité sur le terrain grâce à une approche axée sur la gestion des risques

En s'appuyant sur son "Système de Gestion de la Santé et de la Sécurité", le Groupe a adopté début 2012 une nouvelle stratégie axée sur la gestion des risques. Chaque pays a évalué ses risques en matière de santé et de sécurité, les a hiérarchisés, puis les a traités conformément aux Politiques, Règles, Standards et Directives du Groupe. Cette nouvelle approche donne plus de responsabilités et d'autonomie aux pays pour gérer la santé et la sécurité en fonction de leurs besoins, problèmes et priorités locales.

Pour accompagner les pays dans cette démarche, une matrice opérationnelle Santé et Sécurité a été publiée début octobre. Ce document permet d'identifier clairement les risques et les problématiques en matière de santé et de sécurité, de définir des actions correctives et de mettre en œuvre les bonnes pratiques développées par les pays, qui ont déjà fait leurs preuves. Ce guide s'appuie sur les trois piliers du Groupe en matière de gestion de la santé et de la sécurité : lignes directrices et standards, leadership, responsabilisation.

En outre, Lafarge a publié deux guides de prévention des blessures de la main et des yeux, qui représentent respectivement 30 % et 20 % de tous les incidents survenus dans le Groupe (2010-2012).

Pour la cinquième année consécutive, le mois de juin a été le mois de la santé et de la sécurité. Ce mois est l'occasion de mobiliser tous les collaborateurs, sur tous les sites et dans toutes les fonctions, et d'engager chacun à améliorer sa perception, sa sensibilité, son comportement et sa performance, tout en faisant participer les clients, les sous-traitants et les parties prenantes locales.

De plus en plus, les pays contribuent activement au succès de ces démarches en proposant eux-mêmes de nouveaux plans performants en matière de santé et de sécurité. Le processus d'implication et de responsabilisation de la direction au Honduras, le programme "See Something, Do Something" ("Observer et réagir") dans l'ouest du Canada ou l'activité Eoulim en Corée du Sud sont des exemples d'initiatives développés localement.

c) Développer une approche intégrée pour améliorer le bien-être de nos communautés

En 2011, Lafarge a défini une stratégie santé visant à proposer un environnement de travail sain pour ses collaborateurs et à prévenir les maladies professionnelles. En 2012, le Groupe a publié des directives afin de mieux faire comprendre les enjeux de cette stratégie et d'en simplifier l'application. Un quatrième pilier (santé environnementale) a été ajouté aux trois déjà en place : prévention des risques de maladies professionnelles, réintégration sur le lieu de travail et promotion de la santé.

Cinq standards en matière de santé ont été lancés en 2012 à l'échelle du Groupe. D'autres sont prévus pour 2013, dont un consacré aux combustibles alternatifs. En s'appuyant sur le standard de gestion des risques et sur l'approche par les risques, ces standards spécifiques seront progressivement mis en œuvre au fil des années à venir, selon les priorités de chaque pays.

Nos Ambitions Santé 2020 ont été définies en 2012. Pour accompagner les pays dans la lutte contre les maladies professionnelles, des directives intitulées "Principes de mesure de l'hygiène industrielle et prestataires de services" ont été publiées en octobre.

4.2.2 EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES

Lafarge est convaincu que les ressources humaines et l'organisation sont des leviers essentiels à sa compétitivité à travers la performance organisationnelle, la gestion des talents et des équipes tournées vers l'innovation.

a) Effectifs : réorganisations et mesures sociales

Le Groupe compte 64 337 employés à fin décembre 2012. Ceci représente une baisse de 3 587 salariés (ou 5,3 %) depuis fin 2011.

La diminution s'explique :

- par la poursuite des réorganisations au niveau du siège et des pays (particulièrement en Chine, aux États-Unis, en Europe de l'Ouest et au Qatar en raison de la situation sur les marchés locaux). La baisse des effectifs, à périmètre constant, a été de 3 685 postes (soit 5,4 %, par rapport à fin 2011) ;

- par les désinvestissements intervenus aux États-Unis et en Chine : ils ont concerné 882 personnes (soit 1,29 % des effectifs à fin 2011) ;

Cette baisse d'effectifs est modestement compensée par l'augmentation des effectifs dans certains pays émergents comme le Brésil et le Nigéria. Seule la zone Amérique Latine a connu une croissance de ses effectifs.

Les tableaux ci-dessous présentent les évolutions du nombre des salariés ventilées par zones géographiques puis par activités pour les années 2012, 2011 et 2010. Ces deux tableaux comptabilisent 100 % des employés des sociétés consolidées selon les méthodes de consolidation globale ou proportionnelle.

EMPLOYÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2012			2011			2010	
	Effectifs	%	12 VS 11	Effectifs	%	11 vs 10	Effectifs	%
Europe occidentale	11 448	17,8 %	(6,2 %)	12 202	18,0 %	(21,9 %)	15 626	20,7 %
Amérique du Nord	8 821	13,7 %	(8,2 %)	9 604	14,1 %	(10,6 %)	10 748	14,2 %
Europe centrale et de l'Est	7 041	10,9 %	(5,7 %)	7 464	11,0 %	(2,4 %)	7 652	10,1 %
Moyen-Orient et Afrique	19 644	30,5 %	(3,6 %)	20 376	30,0 %	8,1 %	18 843	24,9 %
Amérique Latine	2 609	4,1 %	2,9 %	2 535	3,7 %	(24,5 %)	3 355	4,4 %
Asie	14 774	23,0 %	(6,1 %)	15 742	23,2 %	(19,1 %)	19 454	25,7 %
TOTAL	**64 337**	**100 %**	**(5,3 %)**	**67 923**	**100 %**	**(10,2 %)**	**75 678**	**100 %**

EMPLOYÉS PAR ACTIVITÉ

	2012			2011			2010	
	Effectifs	%	12 VS 11	Effectifs	%	11 vs 10	Effectifs	%
Ciment	41 249	64,1 %	(4,9 %)	43 392	63,9 %	(1,9 %)	44 253	58,5 %
Granulats et béton	21 780	33,9 %	(6,3 %)	23 242	34,2 %	(0,8 %)	23 438	31,0 %
Autres activités	1 308 (1)	2,0 %	1,4 %	1 289 (1)	1,9 %	(83,9 %)	7 987 (2)	10,5 %
TOTAL	**64 337**	**100 %**	**(5,3 %)**	**67 923**	**100 %**	**(10,2 %)**	**75 678**	**100 %**

(1) *Ces chiffres prennent en compte nos activités plâtre après la vente de la majorité de la branche en 2011.*
(2) *Ces chiffres prennent en compte nos activités plâtre dont la majorité a été vendue en 2011.*

Politique de l'emploi

La politique de l'emploi du Groupe a pour objet d'améliorer notre efficacité et de développer nos équipes. Les réductions de postes n'interviennent qu'en derniers recours. Notre politique repose sur plusieurs principes :

- Le dialogue avec toutes les parties prenantes : salariés, représentants du personnel et des organisations syndicales, autorités publiques locales et nationales.
- La solidarité et l'accompagnement : mobilité interne, ajustement des modalités de départ, aide à la recherche d'emplois ou à l'orientation professionnelle.
- Le soutien à l'entreprenariat en dehors du Groupe : ainsi, en France, Lafarge contribue à la création d'une centaine d'emplois par an. De nombreux autres pays engagent des actions de ce type (formation de maçons en Inde, soutien à des entreprises privées en Europe centrale, etc.). D'ici 2020, notre objectif est de développer un plan local de création d'emplois dans 75 % de nos pays.

DONNÉES SOCIALES

	2012	2011	2010
Pourcentage de salariés à plein-temps	99 %	99 %	99 %
Pourcentage de salariés à temps partiel	1 %	1 %	1 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée indéterminée	96 %	97 %	96 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée déterminée	4 %	3 %	4 %

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

	2012	2011	2010
Nombre de recrutements	5 544	7 400	5 991
Nombre de démissions	2 996	3 770	3 752
Nombre de départs en retraite	910	776	1 057
Nombre de licenciements	3 298	4 308	3 986
Nombre de décès	98	125	142

MESURES DESTINÉES À LIMITER L'IMPACT SUR L'EMPLOI

	2012	2011	2010
Pourcentage d'unités opérationnelles ayant réduit leurs effectifs de façon significative (plus de 5 % de salariés)	26 %	20 %	28 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule emploi destinée aux salariés	71 %	38 %	58 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule pour le développement économique destinée aux communautés locales	21 %	14 %	30 %
Nombre de salariés Lafarge reclassés à l'extérieur du Groupe (dans une autre entreprise ou ayant créé leur propre entreprise)	851	305	1 393

b) Organisation du travail

En 2012, 31 577 personnes (5,5 % de moins qu'en 2011) ont contribué aux activités de Lafarge en tant que salariés d'entreprises sous-traitantes, soit 33 % des effectifs totaux (comme en 2011).

Lafarge a étendu aux sous-traitants l'application de ses pratiques en matière de santé et sécurité contribuant à la réduction des accidents. En outre, la conduite de plusieurs actions "pilotes" dans les pays émergents a permis :

- d'améliorer les conditions professionnelles des salariés des sous-traitants ;
- de professionnaliser la relation avec les cocontractants eux-mêmes ;
- de renforcer l'efficacité de Lafarge.

ACTIVITÉS EXTERNALISÉES

	2012	2011	2010
Production	36 %	36 %	38 %
Maintenance et nettoyage	27 %	27 %	26 %
Transports	18 %	20 %	19 %
Sûreté et gardiennage	9 %	11 %	10 %
Autres (informatique, comptabilité etc.)	10 %	6 %	7 %

Temps de travail

Lafarge s'efforce de faciliter la recherche d'un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée. À ce titre, 43 % des sièges sociaux des pays ont déjà mis en place un système d'horaires flexibles. De plus, de nombreuses unités opérationnelles offrent des congés payés supplémentaires lors d'événements familiaux.

TRAVAIL EN ÉQUIPES

	2012	2011
Pourcentage de salariés travaillant en 3/8	15,9 %	15,0 %
Pourcentage de salariés travaillant en 2/8	8,2 %	9,4 %

Rénumération et avantages sociaux

Le système des rémunérations et avantages sociaux est principalement géré au niveau des pays à l'exception du système propre aux dirigeants. Cependant, des principes essentiels sont appliqués de manière globale comme le respect des minima légaux et conventionnels et la fixation d'une rémunération globale, en cohérence avec les pratiques extérieures, comprenant une part fixe et une part variable dépendante de la réalisation des objectifs fixés (incluant ceux liés à la Santé – Sécurité). Les politiques en matière d'avantages sociaux couvrent l'assurance-maladie et la retraite.

c) Développement des collaborateurs, diversité et inclusion

L'engagement de Lafarge à l'égard de ses collaborateurs vise à favoriser la diversité, soutenir le développement des compétences à travers la formation et la gestion des carrières, promouvoir le bien-être au travail à travers des programmes solides et innovants. Ces derniers sont en cohérence avec la stratégie du Groupe, sa performance et ses défis en termes d'innovation.

Développement des compétences et gestion de carrière

Lafarge est convaincu que le développement des compétences et l'accompagnement de carrières constituent des leviers clés pour la performance et l'innovation. La moyenne d'heures de formation de nos employés atteste de cette réalité. Si cette moyenne baisse légèrement pour les cadres, tout en restant élevée, elle augmente de 14 % pour les non-cadres.

MOYENNE DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATIONS REÇUES

Lafarge encourage la diversité des modules de formation reflétant les spécificités des situations professionnelles et multipliant les opportunités d'apprentissage pour les collaborateurs du Groupe: programmes de formation traditionnels, apprentissage informel lors de l'exécution des tâches, e-formation. Le Groupe favorise également la multitude des thématiques abordées avec, par exemple, des formations techniques, en matière de santé et sécurité, des formations linguistiques mais aussi des sensibilisations aux droits fondamentaux et aux défis environnementaux. Ce spectre étendu permet ainsi à chacun d'améliorer sa performance dans le cadre de son poste tout en identifiant clairement les enjeux futurs du Groupe.

Entretien annuel d'évaluation

Afin de proposer un accompagnement de carrière adapté à chacun de nos collaborateurs, la réalisation d'entretiens annuels est essentielle pour apprécier la performance de l'année écoulée mais également pour identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'année à venir.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

	2012	2011	2010
Pourcentage de cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	88 %	91 %	94 %
Pourcentage de non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	63 %	62 %	64 %

Bien-être au travail

Lafarge soutient l'idée que le bien-être au travail est un facteur essentiel de motivation des salariés conduisant à la performance de l'ensemble du Groupe. Un an après la Déclaration commune sur la santé, la sécurité et l'hygiène, les partenaires sociaux européens ont déclaré une nouvelle fois leur profond intérêt pour cette thématique. Le Comité européen du Groupe promeut et suit avec attention les plans d'actions adoptés après la réalisation d'enquêtes bien-être au travail menées en France, en Allemagne et en Autriche entre 2009 et 2011.

De plus, le périmètre de ces enquêtes s'est étendu au-delà des frontières européennes puisque plusieurs pays comme la Zambie, le Zimbabwe et l'Ouganda ont lancé une action similaire.

Fidélisation des talents et employeur de choix

Afin d'attirer et de fidéliser les salariés compétents, salariés qui permettront au Groupe d'atteindre ses objectifs, Lafarge a parfaitement compris que devenir un employeur de choix, dans les pays où il est implanté, est essentiel. C'est pourquoi plusieurs pays ont déjà réalisé des enquêtes de satisfaction auprès de leurs salariés. Ce fut le cas, en 2012, au Vietnam, au Brésil et au Cameroun. Lafarge figure d'ailleurs dans le classement des 100 meilleures entreprises où travailler au Brésil.

Si le turnover global résultant de l'ensemble des départs (dus aux désinvestissements, aux licenciements, aux départs en retraite etc.) s'établit à 14,2 % en 2012, Lafarge atteint son objectif d'attirer et de conserver ses talents puisque le turnover des salariés quittant le Groupe à leur initiative (pourcentage inclus dans le turnover global) est seulement de 4,6 %.

Diversité

En tant que groupe international, Lafarge est convaincu que la diversité sous toutes ses facettes est un accélérateur de changement ainsi qu'une source de performance, de créativité et d'innovation. Les Ambitions Développement Durable pour 2020 témoignent des aspirations de Lafarge à augmenter le pourcentage de femmes occupant des postes stratégiques. Notre objectif est que les femmes occupent 35 % des postes de cadres dirigeants et supérieurs. En 2012, le Groupe a continué à progresser en direction de cet objectif.

AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ

	2012	2011	2010
Conseil d'administration	18,8 %	17,6 %	17,0 %
Cadres dirigeants et supérieurs (grades Lafarge 18+)	16,4 %	15,8 %	13,5 %
Cadres dirigeants (grades Lafarge 23+)	11,2 %	10,8 %	9,9 %
Cadres supérieurs (grades Lafarge 18-22)	16,7 %	16,2 %	13,9 %
Cadres (toutes catégories)	19,7 %	18,8 %	18,7 %
Employées non-cadres	14,9 %	15,0 %	16,0 %

PROGRAMMES LIÉS À LA DIVERSITÉ DANS LES PAYS

DIVERSITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

Le recrutement et la formation de travailleurs handicapés représentent un champ où nous devons progresser. En raison des différentes définitions du handicap dans les 64 pays où nous opérons, il est complexe de déterminer précisément le nombre de salariés porteurs de handicap. Plusieurs de nos unités opérationnelles, y compris des usines en France, sont déjà avancées dans cette démarche. Des actions sont également mises en œuvre au siège du Groupe qui développe ses liens avec le secteur adapté et protégé. En 2012, le recours aux établissements et services d'aide par le travail et aux entreprises adaptés a progressé de 35 % par rapport à 2011.

d) Relations Sociales

EMPLOYÉS COUVERTS PAR DES ACCORDS COLLECTIFS

	2012	2011	2010
Santé et sécurité	62 %	59 %	51 %
Restructurations	58 %	57 %	47 %
Rémunération et avantages	62 %	58 %	52 %
Autres thèmes	28 %	35 %	25 %
Employés représentés par des représentants du personnel ou organisations syndicales	70 %	70 %	67 %
Unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs	78 %	74 %	71 %

Lafarge souhaite bénéficier de l'implication des représentants des salariés, notamment dans un contexte économique évoluant rapidement. C'est pourquoi un dialogue social de qualité est recherché tant au niveau des pays qu'au niveau européen et international.

La santé et la sécurité sont des thèmes centraux qui font l'objet d'une revue régulière avec les représentants du personnel dans le prolongement de la Déclaration commune en matière de Santé, de Sécurité et d'Hygiène signé en 2011 avec le Comité européen et la Fédération Européenne du Bâtiment et du Bois.

En 2012, en raison des réorganisations menées au sein du Groupe, des informations et consultations ont été régulièrement conduites, à tous les niveaux, dans de nombreux pays ainsi qu'au siège du Groupe. Le Comité européen, son bureau et son comité santé ont été réunis neuf fois.

Accord International

Au niveau international, l'accord signé en 2005 a fait l'objet d'un réexamen à l'occasion de deux réunions du groupe de référence paritaire en 2012. Ces rencontres ont également permis d'examiner l'évolution des relations sociales dans les différents pays, notamment dans les pays émergents.

4.2.3 DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Lafarge a mis au point une méthodologie spécifique qui souligne l'importance d'un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes, notamment les communautés locales. Au quotidien comme en période de changement, cette approche participative joue un rôle crucial pour permettre à nos unités d'interagir de façon constructive avec les communautés qui les entourent.

Dans le cadre des Ambitions 2012 de Lafarge, conçues en accord avec le Panel des parties prenantes, la priorité a été donnée à la formation des collaborateurs directement exposés au dialogue avec les communautés locales, pour encourager un échange positif et approfondi. Ces collaborateurs Lafarge sont principalement des directeurs d'usine dans l'activité ciment, et des directeurs de zone ou d'unité dans l'activité granulats et béton (l'intitulé du poste peut varier selon les pays, mais il s'agit pour l'essentiel de cadres ayant la responsabilité de sites).

Concrètement, la formation aux outils et aux techniques de dialogue avec les parties prenantes et les communautés locales s'inscrit soit dans le cadre de programmes internes de développement professionnel, soit dans le cadre de sessions spécifiques, à la demande des pays. Dans les deux cas, ces formations sont assurées par une équipe interne dédiée, en coordination avec les équipes Environnement et Communication du Groupe et des pays.

À l'heure actuelle, près de 41 % du public cible dans l'activité granulats et béton et 64 % dans l'activité ciment a été formé.

D'année en année, la proportion de notre population cible pour la gestion des parties prenantes locales formée à la méthodologie développée par le Groupe a diminué, en raison d'un nombre réduit de sessions de formation et de la réorganisation à l'échelle du Groupe.

Indicateurs [4]	Ciment	Granulats et béton
Personnes formées à la méthodologie du Groupe sur les parties prenantes (responsables région/zone) [1]	64 %	41 %
Sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes / communautés locales [2]	76 %	40 %
Sites avec un plan annuel d'action locale envers les parties prenantes [3]	65 %	29 %

(1) *La formation sur la gestion de la relation avec les parties prenantes implique que cette dimension soit intégrée au plan annuel d'action locale (et documentée) et que la personne connaisse la méthodologie en quatre points développée par le Groupe en la matière.*

(2) *Les sites organisent des rencontres avec les parties prenantes de façon proactive. Il peut s'agir de rencontres individuelles, de comités de liaison ou d'opérations portes ouvertes. Les rencontres sont considérées comme régulières lorsqu'elles sont organisées au moins deux fois par an de façon proactive.*

(3) *Un plan d'action documenté détaille les actions à mener envers les parties prenantes pour une période à venir (au moins 6 mois).*

(4) *Données calculées sur la base des réponses à l'enquête annuelle adressée aux sites.*

Deux indicateurs mesurent l'efficacité de ces formations : le nombre de sites mettant en place des plans d'action locaux et le nombre de sites organisant régulièrement des rencontres avec leurs parties prenantes. Ces deux indicateurs rendent compte de la pertinence de notre outil pour favoriser la planification et le dialogue.

Toutefois, la méthodologie et les formations mises au point par le Groupe ne se limitent pas à ces deux indicateurs. Elles mettent également en avant d'autres types d'interactions avec les parties prenantes : journées portes ouvertes (organisées par 55 % des sites en 2012) ou relations avec les médias (43 % des sites ont publié des communiqués de presse sur les 12 derniers mois). L'évolution des principaux programmes et partenariats avec les communautés locales est présentée ci-après.

En 2012, 45 % des sites ont fait état de relations difficiles, voire conflictuelles, avec une ou plusieurs de leurs parties prenantes ; ce chiffre est proche de celui atteint en 2011. Des exemples de telles situations en Slovénie, en Inde, en Indonésie et aux États-Unis sont détaillés sur le site Internet de Lafarge.

a) Programmes et partenariats avec les communautés locales

Une des pierres angulaires de notre méthodologie est que nos sites s'investissent dans des programmes efficaces en faveur des communautés locales. Pour ce faire, ils disposent de règles et d'outils facilitant le dialogue et la mise en place de programmes à long terme répondant à des besoins de développement locaux, cohérents avec les intérêts de Lafarge (comme la formation des équipes locales ou l'amélioration de l'impact visuel des sites, par exemple).

En 2012, nos sites ont mis en place plus de 960 programmes en faveur des communautés locales. On peut citer notamment la création d'une campagne de sensibilisation à la sécurité routière (en Égypte), la mise en place de soutien pédagogique (en Inde), le partage d'expertise Lafarge en matière de biodiversité et en réhabilitation de carrières pour aider par exemple un exploitant agricole à réhabiliter son terrain (au Royaume-Uni), la participation des collaborateurs au nettoyage d'un fleuve emprunté chaque jour par l'entreprise pour livrer ses produits (aux États-Unis), ainsi que d'autres initiatives à long terme, telles que des programmes de santé publique aux Émirats arabes unis, en Équateur et en Zambie.

Fidèles à la longue tradition de développement des communautés de Lafarge, les Ambitions Développement Durable 2020 lancées en 2012 s'articulent autour de trois piliers, dont un en particulier qui s'intitule : "Contribuer au bien-être des communautés", et fixe plusieurs objectifs directement liés au développement des communautés. Partout dans le monde, dans le cadre de nos Ambitions 2020, nos unités participent à des actions de bénévolat, comme par exemple au Canada et au Brésil.

En 2013, les politiques et les outils mis au point par le Groupe feront l'objet d'un examen minutieux pour continuer d'assurer leur efficacité.

b) Travailler en partenariat

Depuis de nombreuses années, Lafarge a noué des partenariats avec WWF International et CARE France. Ce dernier nous a notamment permis de développer un outil de mesure de notre impact socio-économique en faveur des communautés locales sur le développement d'une zone à long terme. Cet outil permet à nos sites d'appréhender finement l'impact de leurs activités sur le développement du tissu socio-économique local et de mesurer la qualité de leurs efforts dans ce domaine. Ainsi, en 2012, deux nouveaux sites ont testé cet outil, les usines Mbeya en Tanzanie et Otavalo en Équateur. En 2013, son emploi devrait être généralisé à l'ensemble des sites du Groupe.

Il existe de nombreux autres partenariats développés localement. On peut citer par exemple le travail d'amélioration de la qualité des logements en collaboration avec le secteur local de la construction (en Roumanie et dans l'Ouest canadien, par exemple) ; ou encore l'inauguration d'un premier centre informatique alimenté par énergie solaire dans une communauté voisine de l'une de nos sites en Inde, au Rajasthan; enfin, dans de nombreux pays, des partenariats ont été noués avec des entreprises publiques et privées de collecte et retraitement des déchets, ces derniers étant réutilisés comme combustibles pour notre production de ciment ou d'électricité.

4.3 CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION DURABLE

4.3.1 CONSTRUCTION DURABLE ET VILLES

L'empreinte environnementale d'un bâtiment doit être optimisée tout au long de son cycle de vie et prise en compte dès la phase de conception. Lafarge a donc créé une équipe interne de spécialistes de la construction pour fournir des conseils sur les meilleurs systèmes constructifs à adopter dès l'amorce d'un projet, ainsi que sur les solutions développées par Lafarge pour optimiser la performance énergétique d'un bâtiment, et contribuer à l'adaptation au changement climatique.

a) L'innovation adaptée aux besoins des marchés locaux

Lafarge intègre l'innovation très en amont dans la chaîne de valeur, en tenant compte des exigences quant à la sécurité des produits [(1)] et des besoins locaux. Ces derniers peuvent varier considérablement en fonction des contraintes environnementales, des habitudes culturelles, des besoins des populations et des réglementations en vigueur. En 2012 par exemple, Lafarge Shui On, en Chine, a lancé un nouveau système constructif innovant, capable de répondre aux défis d'une forte croissance urbaine à Chongqing, tout en respectant les normes d'efficacité énergétique en vigueur. Wallmaster est un nouveau système de comblement des murs et une solution d'isolation thermique utilisant des blocs de béton autoclave aéré, associé à un béton léger pour l'isolation du sol. Ce système contribue à améliorer la performance énergétique des bâtiments, tout en étant plus facile à mettre en œuvre que les solutions locales, car Wallmaster est prêt à l'emploi. Ceci se traduit par un gain non négligeable sur les délais de construction et les coûts de chantier.

Notre innovation repose en grande partie sur notre Centre de recherche. Situé à proximité de Lyon, en France, il constitue aujourd'hui une référence reconnue dans le monde entier et rassemble environ 240 talents internationaux, ingénieurs et techniciens issus de différents horizons scientifiques. Tous travaillent en étroite collaboration avec les centres techniques régionaux du groupe et les laboratoires de développement de la construction. Le premier laboratoire de ce type a été inauguré à Chongqing (Chine) en septembre 2011 et le deuxième à Mumbai (Inde), en mars 2012. Ces centres permettent à Lafarge d'anticiper les tendances de construction sur ces marchés clés et de réagir à toute évolution, en adaptant ses solutions aux besoins des populations locales.

b) Une valeur ajoutée ciblée pour l'utilisateur final

Lafarge a réorganisé ses équipes en 2012 pour proposer des solutions à forte valeur ajoutée sur les marchés de la construction locale, partout dans le monde. La construction durable relève désormais de la responsabilité du Directeur général adjoint Innovation, au sein d'une fonction qui regroupe l'intégralité de la chaîne de valeur, de la R&D à la distribution, en passant par le marketing par segment de marché.

En 2012, le Groupe a étoffé son catalogue de systèmes constructifs pour des bâtiments plus efficaces sur le plan environnemental, ajoutant de nouvelles solutions, des guides de commercialisation et adaptant les systèmes existants aux spécificités locales. Ce catalogue détaille les performances techniques, environnementales et esthétiques du béton, en s'appuyant sur des exemples du monde entier. Il comprend également des outils de prédimensionnement, pour choisir la solution Lafarge la mieux adaptée aux besoins des projets (coûts, performance mécanique et environnementale globale des bâtiments).

c) Partenariat : la clé du succès

Pour faire face aux défis de la construction durable, Lafarge est convaincu de la nécessité d'un effort collectif. Nous travaillons donc en partenariat avec tous les acteurs de la chaîne de construction : architectes, bureaux d'études, promoteurs immobiliers, universités et centres de recherche de premier plan. En 2012, Lafarge a continué à jouer un rôle moteur dans des organisations de promotion des normes et solutions de construction durable, notamment au sein du CSI (Cement Sustainability Initiative) ou de Cembureau. Le Groupe a également décidé de coprésider l'initiative du WBCSD sur l'efficacité énergétique des bâtiments (EEB 2.0) avec United Technologies. Impliquant d'autres grands groupes du secteur de la construction, EEB 2.0 vise à appliquer la feuille de route élaborée dans le cadre d'EEB 1.0, pour réduire de 80 % la consommation d'énergie du secteur d'ici 2050. EEB 2.0 soutiendra des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique partout dans le monde, à travers des initiatives publiques et privées.

(1) *Lafarge tient à jour une base de données rigoureuse incorporant les aspects relatifs à la sécurité de ses produits, et informe ses clients des exigences qui en découlent.*

4.3.2 ACCÈS AU LOGEMENT

Le Programme logement abordable de Lafarge est notre réponse à l'un des plus grands défis de notre temps. En effet, 4 milliards de personnes se situent aujourd'hui à la "base de la pyramide" (BOP) [(1)] et beaucoup n'ont pas accès à un logement décent dans les pays développés. Lafarge s'engage à contribuer au développement urbain en proposant des solutions de construction pour tous. Toutefois, encourager l'innovation dans les matériaux de construction ne constitue qu'une facette de la solution ; il faut également innover dans les modes de financement disponibles, dans les canaux de distribution pour livrer les solutions aux utilisateurs finaux, et dans les partenariats à ces fins. Pour Lafarge, cela implique d'ouvrir de nouveaux marchés et de contribuer à des projets à fort impact social.

a) Construire une offre commerciale autour du logement abordable

Lafarge s'est fixé comme objectif d'aider deux millions de personnes à accéder à un logement abordable et durable d'ici 2020. Pour atteindre cette ambition, le Groupe a mis en place une équipe d'experts, chargés de coordonner les projets sur les principaux segments identifiés comme présentant une opportunité commerciale : octroi de microcrédits pour la rénovation ou l'agrandissement de maisons individuelles, réhabilitation de bidonvilles, programmes de logements développés par des promoteurs immobiliers et nouveaux projets de logement social dans des pays développés. Les programmes sont menés au niveau local par un responsable dédié, accompagné par le Groupe, et font partie intégrante des plans marketing des pays concernés.

b) Un programme de microfinance innovant

Le programme de microfinance Lafarge pour le logement abordable allie les savoir-faire complémentaires des instituts de microcrédit, des réseaux de distribution et des équipes Lafarge pour développer une offre immobilière abordable, adaptée aux besoins du marché et des populations locales. Pour présenter l'offre aux clients potentiels, les commerciaux Lafarge fournissent des supports publicitaires aux distributeurs, et prennent la parole lors de réunions de villages et sur les marchés. Lorsqu'un nouveau client contracte un emprunt auprès de l'institut de microcrédit sélectionné par Lafarge, pour environ 2 000 euros en moyenne, les experts techniques du Groupe lui proposent des conseils en matière de conception et de construction, en s'appuyant sur un catalogue Lafarge de solutions innovantes spécialement développées pour ce type de projet. Les clients bénéficient donc d'une assistance et d'un suivi tout au long de leur projet.

Un programme pilote de microcrédit a été lancé en Indonésie, avant d'être reproduit au Honduras, au Nigéria, aux Philippines et en Zambie en 2012. À chaque fois, le programme a été adapté afin de tenir compte des spécificités de chaque pays.

c) Du béton pour les bidonvilles

Lafarge a imaginé une solution innovante pour fournir du béton aux bidonvilles de Bombay en Inde. Cette initiative devrait prendre de l'ampleur en 2013, contribuant ainsi au développement urbain de l'une des économies les plus dynamiques au monde.

Par rapport aux matériaux habituellement utilisés dans les bidonvilles, le béton offre en effet de nombreux avantages, notamment une rapidité de mise en œuvre et une résistance accrue face aux conditions climatiques tropicales. La principale difficulté réside dans sa livraison, car les clients des bidonvilles n'ont généralement besoin que de petites quantités. De plus, les infrastructures n'étant pas adaptées à la circulation des grands véhicules, le béton ne peut être transporté par camion. Lafarge a donc ouvert une centrale à béton dédiée et a mis en place un canal de distribution innovant : le béton est transporté par pousse-pousse, dans des seaux ou des sacs, jusqu'aux habitants des bidonvilles. Le laboratoire dédié au développement de la construction Lafarge, qui a ouvert ses portes à Mumbai en mars 2012, a développé une nouvelle formule de béton pour assurer sa qualité et son homogénéité lors de la livraison aux clients.

4.3.3 ACHATS DURABLES

Au cours des trois dernières années, les efforts de Lafarge ont porté sur l'inclusion de critères d'évaluation des fournisseurs en matière de développement durable. Dans la continuité de ce processus, depuis mai 2012, les équipes achats des pays où Lafarge est présent ont commencé à faire référence aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies dans les bons de commande que les fournisseurs sont tenus de respecter. Fin 2012, cette pratique est eff ective dans treize pays et notre objectif pour 2013 est de la généraliser à l'ensemble des pays du Groupe.

En outre, Lafarge a entamé une cartographie de ses fournisseurs pour les catégoriser en fonction de critères de développement durable. Ainsi, le Groupe évalue ses fournisseurs par rapport aux risques qu'ils représentent en matière sociale, environnementale ou éthique. Pour faciliter le déploiement de cette initiative, le Groupe travaille avec Ecovadis, un consultant spécialisé dans l'évaluation de fournisseurs.

En 2012, plus de 1 000 fournisseurs clés ont été identifiés pour être évalués. Ces évaluations fourniront aux pays une cartographie précise des pratiques de leurs fournisseurs et serviront pour établir des plans d'action visant à les améliorer. Nos fournisseurs y trouvent aussi leur intérêt puisqu'ils bénéficieront de l'évaluation demandée par Lafarge et pourront améliorer leurs pratiques en collaboration avec nos équipes.

Notre ambition est d'évaluer 12 000 fournisseurs d'ici 2015.

(1) *Segment de la population touchant un revenu annuel inférieur ou égal à 3 000 dollars par personne et par an (parité de pouvoir d'achat 2002).*

4.4 CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.4.1 ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES ET CO_2

Pour un grand groupe industriel tel que Lafarge, gérer ses émissions est non seulement un axe majeur de la performance industrielle et de la responsabilité environnementale mais aussi un aspect essentiel de sa responsabilité envers les communautés qui l'entourent et la santé publique. Le Groupe a mis au point plusieurs stratégies pour continuer à améliorer son empreinte environnementale, avec un impact positif sur sa compétitivité et sa performance industrielle. Pour ce faire, Lafarge anticipe les changements de réglementation et évalue les émissions de chaque usine, selon ses standards internes et ceux en vigueur dans le monde, pour fixer des priorités dans ses investissements de réduction des émissions. Nous contribuons également à établir des standards pour le secteur, à travers le CSI (Cement Sustainability Initiative) et un grand nombre d'associations nationales et régionales.

a) Lutter contre le changement climatique

Comme nous l'avons annoncé en juin 2011, notre objectif est de réduire de 33 % nos émissions nettes de carbone par tonne de ciment d'ici 2020, par rapport à 1990. Fin 2012, nous avons réussi à réduire de 24,7 % nos émissions par rapport à 1990, soit 192 kg de CO_2 en moins par tonne de ciment et environ 30 millions de tonnes d'émissions de carbone évitées en 2012.

Ces résultats ont pu être atteints grâce à des programmes de performance industrielle de longue haleine :

- Amélioration de l'efficacité énergétique des fours de cimenterie.
- Mesures visant à accélérer le passage à des combustibles non fossiles, qui représentent désormais 14 % de notre mix énergétique, avec un objectif de 50 % d'ici 2020.
- Innovation et développement de produits pour lancer sur le marché de nouvelles solutions ciment consommant moins de carbone. En 2012, notre ratio ciment sur clinker (c/k) était de 1,33 contre 1,31 en 2011.

En 2012, Lafarge a également réussi son deuxième essai industriel de production de clinker pour le ciment Aether®, un ciment de nouvelle génération conçu pour une empreinte carbone réduite. L'essai a confirmé la faisabilité technique d'une production à échelle industrielle. Les ciments Aether® offrent des propriétés comparables à celles du ciment Portland ordinaire, tout en permettant une réduction de 25-30 % des émissions de CO_2.

ÉMISSIONS BRUTES DE CO_2 (par tonne)

En 2012, nos émissions de CO_2 brutes par tonne de ciment ont diminué de 22,5% par rapport à 1990.

ÉMISSIONS NETTES DE CO_2 (par tonne)

En 2012, nos émissions de CO_2 nettes par tonne de ciment ont diminué de 24,7 % par rapport à 1990.

.

EFFICACITÉ CARBONE DE NOS OPÉRATIONS

En 2012, notre production de ciment a augmenté de 69 % par rapport à 1990, tandis que nos émissions de CO_2 n'ont augmenté que de 27 % sur la même période.

ÉMISSIONS BRUTES DE CO_2 (millions de tonnes)

En 2012, nos émissions brutes ont augmenté de 0,78 % par rapport à 2011 tandis que notre production a augmenté de 1,4 %.

ÉMISSIONS NETTES DE CO_2 (millions de tonnes)

En 2012, nos émissions nettes sont au même niveau qu'en 2011 tandis que notre production a augmenté de 1,4 %.

INTENSITÉ CLINKER (en pourcentage)

La part de clinker, dont la production est responsable des émissions de CO_2 dans nos ciments, a diminué de 14,4 % depuis 1990.

b) Réduire nos émissions

L'urbanisation croissante dans de nombreuses régions du monde pose de nouveaux enjeux de santé publique, notamment liés à la pollution atmosphérique. Lafarge est conscient de l'impact positif que peut avoir le Groupe sur cette situation en gérant efficacement ses propres émissions. Les autorités continuent, à juste titre, de concentrer leurs efforts sur la réduction des émissions de NO_x issues de sources industrielles. La Chine, les États-Unis ou encore l'Union européenne continuent de fixer des seuils de plus en plus bas dans leurs lois, réglementations, renouvellements de permis ou accords bilatéraux avec les entreprises, exigeant de nouveaux investissements dans les technologies de réduction des NO_x.

Lafarge souhaite apporter une contribution positive à la société et entend être un bon voisin. Nos relations de longue durée avec nos parties prenantes locales font ressortir l'importance de réduire des émissions de poussières et autres impacts locaux (bruits, vibrations liées aux explosions, etc.). Lafarge a donc fixé des standards d'émissions pour chacune de ses usines, et met en œuvre un programme de remplacement et de mise à niveau répondant à la fois aux réglementations en vigueur et à nos standards internes. En outre, nous suivons de prêt les vibrations liées aux explosions. L'utilisation de technologies avancées a permis de réduire les niveaux de vibrations. En ce qui concerne le bruit, nous nous sommes fixés de nouveaux objectifs au sein des Ambitions 2020 et commencé à mettre en place une feuille de route dédiée. A ce stade, 74,4 % de nos cimenteries ont mesuré le niveau de bruit en limite de propriété ces cinq dernières années.

Dans le cadre de son partenariat avec WWF International portant sur les polluants persistants, Lafarge travaille sur ses émissions de mercure et de dioxines/furanes depuis plus de dix ans. Cette collaboration a permis de définir et de mettre en œuvre les meilleures pratiques de contrôle et de réduction des émissions, tester et analyser des protocoles de mesure précise des émissions, et de mettre en place un programme de réduction des émissions pour les usines dont les valeurs sont les plus élevées. Les organisations internationales et les autorités nationales continuent de surveiller attentivement les émissions de mercure issues de l'industrie du ciment. En janvier 2013, Lafarge a salué la fin des négociations internationales menées sous les auspices du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), qui ont abouti à la création d'un instrument international juridiquement contraignant sur le mercure. Cet outil s'appliquera entre autres au secteur du ciment. Dans ses Ambitions Développement Durable 2020, Lafarge s'est fixé comme objectif de réduire de 30 %, d'ici 2020, ses émissions de mercure par tonne de clinker, par rapport à 2010.

ÉMISSIONS DE NO_X

On constate une réduction de 34 % des émissions de NO_x depuis 2005, supérieure à notre objectif fixé à 20 %, et une baisse de 1 % depuis 2011.

ÉMISSIONS DE SO_2

On constate une réduction de 61 % des émissions de SO_2 depuis 2005, supérieure à notre objectif fixé à 20 %, et une baisse de 18 % depuis 2011.

ÉMISSIONS DE POUSSIÈRES

On constate une réduction de 45 % des émissions de poussières depuis 2005, supérieure à notre objectif fixé à 30 %, et une baisse de 9 % depuis 2011.

DIOXINES/FURANES

Au niveau des dioxines/furanes, nos émissions ont baissé de 30 % en 2012 par rapport à 2011. La quasi totalité de ces réductions sont le résultat d'améliorations dans 7 usines.

4

MERCURE

En 2012, nos émissions de mercure ont été baissé de 1 % par rapport à 2011. Des plans d'action ont été mis en œuvre pour réduire les émissions de plusieurs fours, et les résultats devraient être visibles dans le reporting à venir.

COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS

En 2012, nos émissions de composés organiques volatils (COV) ont baissé de 16 % par rapport à 2011.

4.4.2 RESSOURCES NATURELLES : BIODIVERSITÉ ET EAU

a) Biodiversité

Création d'un outil de gestion de la biodiversité

Début 2012, un modèle de programme-type de gestion de la biodiversité a été mis au point pour aider les sites à élaborer leur propre programme localement. Ce modèlepermet aux responsable d'un site d' identifier les conditions spécifiques à prendre en compte lors de l'élaboration du plan de gestion. En 2013, ce guide devrait être repris par WWF International pour développer, avec le soutien de Lafarge, un modèle standard de programme de gestion de la biodiversité à l'usage de n'importe quelle industrie ou organisation. De même, en 2012, IUCN France, WWF France, WWF International et Lafarge ont développé conjointement une boîte à outils regroupant sept méthodes de suivi de la biodiversité au fil du temps. Certaines d'entre elles sont simples, telles que l'utilisation de photographies pour suivre l'évolution chronologique des habitats au fil du temps, mais d'autres sont plus complexes, telles que notre indice de biodiversité à long terme, qui a été révisé et publié en interne en 2012, à la suite à d'une concertation approfondie avec de nombreuses parties prenantes, dont notre panel international consultatif sur la biodiversité.

Sensibiliser à la biodiversité

En 2012, Lafarge a poursuivi ses efforts de sensibilisation à la biodiversité, en interne comme en externe. Suite à la création en 2011, en partenariat avec WWF International et notre panel consultatif sur la biodiversité, d'un guide sur la biodiversité, un concours interne a été organisé pour promouvoir l'utilisation de ce document, tant dans les carrières que dans les autres sites. Le Panel a récompensé les projets proposant la meilleure mise en œuvre des principes de préservation de la biodiversité en fonction des spécificités des sites. Ce guide a également été publié au cours de la 24e conférence du Wildlife Habitat Council en novembre.

En outre, Lafarge a participé à la conférence Ramsar qui s'est déroulée en Roumanie au mois de juillet. À cette occasion, le Groupe a présenté sa méthodologie de gestion de la biodiversité et de l'eau aux côtés de WWF. Les délégués ont été invités à découvrir, dans le cadre d'une visite officielle, une zone humide constituée sur l'ancienne carrière Lafarge de Fusea.

Mise en œuvre de programmes de gestion de la biodiversité

En 2011, notre programme d'analyse utilisant l'IBAT (outil intégré d'évaluation de la biodiversité) a révélé que 18 % de nos carrières en activité se trouvaient à l'intérieur ou à moins de 500 mètres d'une zone internationale protégée. Lafarge s'est fixé comme objectif de développer des programmes de gestion de la biodiversité pour ses carrières, avant fin 2012. Le Groupe et WWF ont donc fait appel à des étudiants en écologie, qui ont travaillé en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles et les responsables de l'environnement dans plusieurs pays. Pour ces étudiants, cela présentait une bonne occasion d'obtenir une expérience pratique sur le terrain et de partager les nouvelles techniques acquises au cours de leurs études. Grâce à ces partenariats, Lafarge a réussi à mettre en place un programme de gestion de la biodiversité pour 99,2 % des carrières sensibles, approchant de très près son objectif de 100 % à fin 2012.

Progrès en matière de réhabilitation et de biodiversité par rapport aux Ambitions 2012

Echantillon de 708 carrières	Réalisations 2012
Pourcentage de carrières dotées d'un plan de réhabilitation (objectif 85 % en 2010)	84,6 %
Pourcentage de carrières ayant fait l'objet d'une analyse de biodiversité (à l'aide des critères validés par WWF) (objectif 100 % en 2010)	100 %
Dont sites inscrits dans, ou à proximité, d'une zone protégée (1)	18,5 %
Sites inscrits dans, ou à proximité, d'une zone protégée* disposant d'un programme de biodiversité (objectif 100 % en 2012)	99,2 %
Sites abritant une espèce protégée (liste rouge) (2)	17,8 %
Sites engagés dans un partenariat officiel avec des ONG en vue de la préservation de la nature	34,6 %

(1) *Carrières dans un rayon de 500 m de UICN I – VI, Ramsa, IBA, N2000.*
(2) *Une espèce classée "protégée" par l'UICN.*

b) Eau

Au cours de la première phase de notre programme "Eau" (2009-2011), nous avons analysé l'empreinte hydrique de nos sites, en développant des systèmes de mesure spécifiques. Dans le cadre de notre stratégie d'adaptation au changement climatique, nous avons également créé et diffusé des bonnes pratiques pour chacune de nos activités pour réduire la consommation d'eau. En 2012, Lafarge Cement UK a reçu le prix du Système de Management Environnemental et d'Audit européen (EMAS) pour ses pratiques innovantes en matière de gestion de l'eau sur six de ses sites.

En 2012, nous sommes passés de l'analyse de la consommation d'eau sur site à l'examen des risques. Nous allons maintenant passer à une gestion responsable globale de l'eau, en travaillant dans des bassins spécifiques en partenariat avec les parties prenantes locales.

Empreinte hydrique de Lafarge en 2012

Les systèmes mis en place pour mesurer et rendre compte de notre empreinte hydrique, selon les définitions données par le GRI, nous ont donné une idée plus précise des prélèvements d'eau dans nos opérations.

En 2012, l'indicateur du volume total d'eau prélevé à augmenté car les outils de mesure installés dans plusieurs sites de l'activité granulat ont permis de corriger une sous-évaluation des prélèvements en eau. Toutefois, ces trois dernières années, nous sommes parvenus à réduire la dépendance de nos sites aux eaux municipales et eaux issues des nappes phréatiques, grâce au Programme de Sensibilisation aux Ressources en Eau.

En 2012, notre consommation moyenne d'eau était de 305 litres par tonne de ciment.

PRÉLÈVEMENT D'EAU PAR ORIGINE

	2012				2011				2010			
(en millions de m³)	Ciment	Granu-lats	Béton	Total	Ciment	Granu-lats	Béton	Total	Ciment	Granu-lats	Béton	Total
Eaux de surface y compris eaux de rivières, de lacs, de marécages et de mer	190,6	29,7	1,2	221,5	187,5	23,1	1,0	211,6	169,8	11,2	1,2	182,2
Nappes phréatiques	21,4	15,9	3,2	40,5	24,3	14,7	3,3	42,3	23,3	69,3	3,5	96,1
Eau de pluie récoltée	2,3	13,3	0,5	16,1	2,4	12,8	0,5	15,7	-	23,2	0,2	23,4
Eaux municipales ou autres services d'approvisionnement	5,5	1,5	4,7	11,7	6,9	1,2	4,9	13,0	9,1	0,8	4,6	14,5
Volume d'eau total prélevée*	219,8	60,4	9,6	289,8	220,2	51,7	9,6	282,5	202,3	104,5	9,5	316,2
Eau restituée à la source	165,4	0,0	0,0	165,4	161,7	0,0	0,0	161,7	142,3	0,0	0,0	142,3
Volume total prélevé net	54,4	60,4	9,6	124,4	58,5	51,7	9,6	120,8	60,0	104,5	9,5	174,0

* *Conformément au GRI G3 EN8.*

	2012			2011			2010		
(en millions de m³)	Ciment	Granulats	Béton	Ciment	Granulats	Béton	Ciment	Granulats	Béton
Volume total prélevé net	54,4	60,4	9,6	58,5	51,7	9,6	60,0	104,5	9,5
Consommation	48,9	23,8	8,8	49,7	21,6	9,5	47,6	39,3	9,4
Rejet	5,5	36,6	0,8	8,8	30,1	0,1	12,4	65,2	0,1

Identifier des bassins prioritaires et travailler en partenariat avec les parties prenantes locales

En 2011, Lafarge s'est fixé comme objectif d'évaluer les risques hydriques de l'ensemble de ses cimenteries et de ses sites granulats afin d'identifier les situations à risque et de réagir en conséquence. Le premier volet de cette évaluation qui a eu lieu en 2011 a été consacré exclusivement à la pénurie d'eau. Les résultats indiquaient que 25 % de notre production de ciment se trouvait dans des régions à forte contrainte hydrique (stress et fort stress hydrique), selon les projections 2025 des disponibilités annuelles en eau renouvelable par personne (cf. Rapport Développement Durable 2011).

En 2012, nous avons complété l'évaluation des risques à l'aide du Water Risk Filter du WWF. Ce dernier tient non seulement compte des risques physiques, tels que la pénurie d'eau, mais également des risques en termes de réglementation et de réputation. Le schéma ci-contre indique les résultats pour notre activité ciment.

ÉVALUATION À L'AIDE DU WATER RISK FILTER

D'après notre évaluation, quinze cimenteries Lafarge se trouvent dans des bassins à risque élevé (indiqués en rouge dans le schéma ci-dessus). Les risques spécifiques à la gestion de ces sites sont considérés comme des risques moyens.

L'évaluation fait ressortir dix bassins prioritaires : l'Indus (Pakistan), le Damodar et le Mahanadi (Inde), le Djebel Zerouala,

l'El Fedj et le Menasria (Algérie), le Panuco (Mexique), la Mer morte (Jordanie), le fleuve Rouge (Chine), le Groot-Vis (Afrique du Sud), le Tigre et l'Euphrate (Irak), et enfin, le Nil (en Ouganda). Le Groupe s'est engagé à réduire son impact sur les ressources en eau et à développer un programme de gestion de l'eau dans ces zones sensibles.

À partir de 2013, nous commencerons à analyser les spécificités physiques de chaque bassin, ainsi que les réglementations en vigueur dans ces régions. Nous identifierons également les projets en place ainsi que le rôle des principales parties prenantes en matière de gouvernance, afin de définir le type d'engagement à mettre en place sur le terrain pour chaque bassin. Lafarge pourrait contribuer à des actions collectives telles que l'apport d'eau aux agriculteurs locaux, la réutilisation des eaux usées, la gestion des eaux de pluie et la lutte contre les inondations, des projets pour faciliter l'accès à l'eau potable et à un système d'assainissement, des programmes pédagogiques et la sensibilisation du grand public.

4.4.3 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET GESTION DES RESSOURCES

Lafarge s'est fixé un objectif ambitieux d'utiliser 50 % de combustibles alternatifs dans ses cimenteries d'ici 2020. Le Groupe cherche à améliorer sa compétitivité en réduisant ses coûts en combustibles, à économiser des ressources non renouvelables et à réduire ses émissions nettes de CO_2 grâce à une moindre consommation de combustibles fossiles. Cette activité de traitement des déchets fournit en outre un service aux collectivités car un bon nombre de déchets peuvent ainsi être éliminés en toute sécurité, et le traitement des déchets dans les cimenteries Lafarge génère une activité bénéfique pour l'économie locale.

L'importance grandissante de cette activité nous a incités à revoir notre politique d'écologie industrielle en 2012, qui comporte désormais huit règles d'or :

- protéger la santé et la sécurité de nos employés, de nos sous-traitants et des communautés locales ;
- respecter l'environnement ;
- garantir la qualité de nos produits ciment ;
- mettre en place des mesures de contrôle opérationnel adéquates ;
- contrôler la qualité des déchets ;
- être totalement transparents vis-à-vis de nos parties prenantes ;
- être reconnu comme un prestataire de services ;
- recourir à une production durable de biomasse.

En 2012, notre taux de substitution des combustibles fossiles a continué à augmenter mois après mois, avec une moyenne de 13,9 % sur l'année (15,5 % sur la base du périmètre consolidé). Nous avons continué à développer nos activités dans tous les pays, en utilisant de nombreux types de déchets, dont de plus en plus de biomasse et de déchets urbains.

ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DANS L'ACTIVITÉ CIMENT

(en % du total)	1990	2010	2011	2012
Charbon	55,1 %	44,4 %	46,0 %	38,9 %
Coke de pétrole	8,4 %	19,7 %	17,3 %	21,1 %
Pétrole	13,6 %	7,3 %	6,9 %	7,2 %
Combustibles à haute viscosité	2,1 %	0,1 %	0,2 %	0,5 %
Gaz	18,1 %	17,0 %	16,7 %	18,4 %
Déchets	2,0 %	8,8 %	9,6 %	10,0 %
Biomasse (pure)	0,7 %	2,7 %	3,3 %	3,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

RÉPARTITION DES COMBUSTIBLES ALTERNATIFS

L'équipe Écologie industrielle développe actuellement des projets dans plus de 40 pays, y compris en partenariat avec des entreprises locales ou des fonds d'investissement spécialisés dans les projets de développement durable. De nouvelles installations ont été ouvertes en Asie, au Moyen-Orient, en Europe, en Amérique latine et en Amérique du Nord, en fonction de la production locale de déchets. En 2012, la recherche et développement et l'état des connaissances ont évolué dans le domaine des déchets urbains, de sorte qu'aujourd'hui, Lafarge est en mesure de proposer aux communes une solution complète de traitement de ces déchets.

COMBUSTIBLES ALTERNATIFS

Dans le cadre de son partenariat avec le Groupe, WWF International a été invité à examiner la feuille de route de Lafarge. Depuis, nous avons notamment révisé notre politique dans le domaine de la biomasse, pour éviter toute concurrence avec la production alimentaire. En 2012, le Groupe a également démarré un projet avec WWF Hongrie, visant à utiliser de nouvelles sources de biomasse locale comme combustibles de substitution dans sa cimenterie locale, notamment des plantes envahissantes non-indigènes, qui poussent de façon incontrôlable.

En Ouganda, nous avons distribué plus d'un million de jeunes plants de caféier pour aider plus de 40 000 personnes à lancer une nouvelle activité agricole, et par là même, à générer de la richesse locale. Une fois les grains de café récoltés, les coques pourront servir de combustibles dans notre cimenterie de Hima.

Nous étudions à l'heure actuelle plusieurs plantations sur le continent africain, en observant des principes clés : ne pas remplacer les cultures alimentaires, partager les richesses,

tenir compte des autres bénéfices agricoles pour les populations locales, préserver ou améliorer la biodiversité.

En 2012, nous avons également préparé des projets dans 20 usines, visant à accroître l'utilisation de matières premières alternatives, telles que le laitier de hauts fourneaux, les cendres volantes de centrales à charbon ou les roches pouzzolaniques naturelles. Ces produits possèdent les mêmes propriétés de liant hydraulique que le ciment et peuvent donc être utilisés comme matières premières de substitution dans le procédé cimentier, ou comme ajouts dans des ciments composés contenant moins de clinker, qui sont plus économes en CO_2 et offrent des propriétés spécifiques pour différentes applications.

Lafarge utilise des matériaux recyclés depuis de nombreuses années dans la production de granulats, de béton et d'asphalte, réduisant ainsi l'utilisation de granulats naturels, le coût des matières premières et permettant à d'autres industries de valoriser certains de leurs sous-produits. Dans le cadre de ses Ambitions Développement Durable 2020, Lafarge s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de recyclage : d'ici 2020, 20 % de ses bétons comporteront des matériaux réutilisés ou recyclés et 15 millions de tonnes de granulats vendus chaque année seront fabriqués à partir de matières réutilisées ou recyclées.

Lafarge a des opérations importantes de recyclage au Royaume-Uni, au Canada, aux États-Unis et en France et en 2012, le Groupe a vendu 2,66 millions de tonnes de granulats recyclés, produits à partir de différents matériaux tels que les déchets de construction et de démolition, le verre ou l'asphalte recyclé. Le Groupe a également lancé Aggneo™, une gamme de granulats recyclés de haute qualité, qui offrent des performances proches de celles des granulats naturels dans des applications telles que les voies piétonnes et les sous-couches de routes. Une sélection rigoureuse des matériaux s'effectue pour isoler les matériaux recyclables tels que l'acier, le plâtre ou l'asphalte, et pour assurer qualité et performance.

Lafarge est en constante interaction avec les prescripteurs et autres parties prenantes pour s'assurer que les cahiers des charge et les attentes en termes de qualité favorisent un usage maximum d'aggrégats recyclés. Ainsi, ce type de matériaux sont de plus en plus utilisés dans la production de bétons.

4.5 INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

4.5.1 TABLEAU DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Indicateurs de performance clés du CSI – données et périmètre

		IPC			
Thème	**Indicateur de performance clé (IPC)**	**2012**	**2011**	**2010**	**Périmètre**
CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS					
SANTÉ ET SÉCURITÉ					
Décès	Nombre de décès (employés)	5	8	9	Groupe
	Nombre de décès pour 10 000 employés	0,77	1,11	1,18	Groupe
	Nombre de décès (sous-traitants)	12	17	24	Groupe
	Nombre de décès (tiers)	8	9	11	Groupe
	Nombre total de décès	25	34	44	Groupe
Accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (employés)	105	93	120	Groupe
	Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées (employés)	0,75	0,63	0,76	Groupe
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (sous-traitants)	51	62	111	Groupe
	Nombre d'accidents avec arrêt du travail par million d'heures travaillées (sous-traitants)	0,47	0,58	0,94	Groupe
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt	156	155	231	Groupe
DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS					
Relation avec les parties prenantes locales	Personnes formées à la méthodologie Groupe sur les parties prenantes (responsables région/zone)	64 % (C) 41 % (G&B)	76 % (C) 80 % (G&B)	81 % (C)	Groupe
	Pourcentage de sites disposant d'un plan de gestion des relations avec les parties prenantes locales	65 %	69 %	64 %	Ciment
	Sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes/communautés locales	76 %	88 %	85 %	Ciment
EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES					
Effectif	Effectif total	64 337	67 923	75 677	Groupe
	Pourcentage de salariés à plein-temps	99,1 %	99,0 %	99,1 %	Groupe
	Pourcentage de salariés à temps partiel	0,9 %	1,0 %	0,9 %	Groupe
	Pourcentage de salariés permanents	96,4 %	97,0 %	96.0 %	Groupe
	Pourcentage de salariés en contrats à terme fixe	3,6 %	3,0 %	4,0 %	Groupe
	Pourcentage de salariés âgés de moins de 30 ans	15,0 %	16,1 %	16,7 %	Groupe
	Pourcentage de salariés entre 30 et 50 ans	63,6 %	63,0 %	63,3 %	Groupe
	Pourcentage de salariés âgés de plus de 50 ans	21,4 %	20,9 %	20,0 %	Groupe

Thème	Indicateur de performance clé (IPC)	IPC 2012	2011	2010	Périmètre
Renouvellement du personnel	Taux de renouvellement du personnel	14,2 %	N/A	N/A	Groupe
	Taux de renouvellement volontaire du personnel	4,6 %	N/A	N/A	Groupe
	Nombre de recrutements	5 544	7 400	5 991	Groupe
	Nombre de démissions	2 996	3 770	3 752	Groupe
	Nombre de départs à la retraite	910	776	1 057	Groupe
	Nombre de licenciements	3 298	4 308	3 986	Groupe
	Nombre de décès	98	125	142	Groupe
	Nombre total de décès hommes / femmes	24 H / 1 F	33 H / 1 F		Groupe
Répartition des salariés par branche	Nombre de salariés travaillant dans l'activité ciment	41 249	43 392	44 253	Groupe
	Nombre de salariés travaillant dans l'activité granulats & béton	21 780	23 242	23 438	Groupe
	Nombre de salariés travaillant dans d'autres activités	1 308	1 289	7 987	Groupe
Répartition géographique des salariés	Nombre de salariés en Europe de l'Ouest	11 448	12 202	15 626	Groupe
	Nombre de salariés en Amérique du Nord	8 821	9 604	10 748	Groupe
	Nombre de salariés en Europe centrale et de l'Est	7 041	7 464	7 652	Groupe
	Nombre de salariés au Moyen-Orient et Afrique	19 644	20 376	18 843	Groupe
	Nombre de salariés en Amérique latine	2 609	2 535	3 355	Groupe
	Nombre de salariés en Asie	14 774	15 742	19 454	Groupe
Formation et développement des compétences	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les Cadres	39	41	45	Groupe
	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les non-Cadres	33	29	31	Groupe
	Pourcentage des cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	88,0 %	91,0 %	94,0 %	Groupe
	Pourcentage des non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	63,0 %	62,0 %	64,0 %	Groupe
Diversité	Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	16,4 %	15,8 %	13,5 %	Groupe
	Pourcentage d'entités ayant un programme de recrutement et/ou de développement des carrières destiné à une population précise	45 %	31 %	45 %	Groupe
	Dont pourcentage d'entités ayant un programme spécifique pour les femmes	76 %	75 %	72 %	Groupe
	Dont pourcentage d'entités ayant un programme spécifique pour les travailleurs handicapés	33 %	25 %	29 %	Groupe
Heures de travail	Pourcentage d'employés travaillant en 3/8	16 %	15 %	-	
	Pourcentage d'employés travaillant en 2/8	8,2 %	9,4 %	-	
Dialogue social	Nombre de pays ayant connu des jours de grève	4	9	14	Groupe
	Pourcentage d'unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs	78 %	74 %	71 %	Groupe
	Pourcentage de l'effectif total couverts par des Comités de santé et de sécurité	99 %	98 %	97 %	Groupe
GOUVERNANCE					
	Pourcentage des sites ayant mis en œuvre le programme de conformité de la concurrence	100 %	96 %	96 %	Groupe
CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE					
ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES ET CO_2					
Émissions de carbone	Émissions de CO_2 - brutes (millions de tonnes)	96,7	96,5	91,8	Ciment
	Émissions de CO_2 - nettes (millions de tonnes)	93,8	93,7	89,4	Ciment
	Émissions spécifiques de CO_2 - brutes (kg/tonne de produit cimentier)	603	610	620	Ciment
	Émissions spécifiques de CO_2 - nettes (kg/tonne de produit cimentier)	585	592	604	Ciment
	Émissions de GES provenant des sources d'énergie achetées et consommées ("scope 2")	8,907	9,003	8,390	Groupe

Thème	Indicateur de performance clé (IPC)	IPC 2012	2011	2010	Périmètre
Émissions atmosphériques	Émissions de NO_X (tonnes /an) [1]	187 554	188 828	198 022	Ciment
	Émissions spécifiques de NO_X (g/tonne de clinker)	1 611	1 636	1 810	Ciment
	Émissions de SO_2 (tonnes/an) [1]	41 076	49 404	47 309	Ciment
	Émissions spécifiques de SO_2 (g/tonne de clinker)	353	428	432	Ciment
	Émissions de poussières (tonnes/an)	15 463	16 842	17 332	Ciment
	Émissions spécifiques de poussières (g/tonne de clinker) [1]	133	146	158	Ciment
	Émissions de mercure (tonnes/an)	3,8	3,8	3,5	Ciment
	Émissions de mercure (mg/t clinker)	32,7	33,0	31,7	Ciment
	Émissions de dioxines/furanes (g Teq/an)	3,3	4,7	7,1	Ciment
	Émissions de dioxines/furanes (pg/tonne de clinker)	28,1	40,4	64,7	Ciment
	Émissions de COV (kt/an)	3,8	4,5	4,1	Ciment
	Émissions de COV (g/t clinker)	32,8	39,0	37,7	Ciment
	Pourcentage de clinker produit avec mesures des émissions de poussières, de SO_2 et de NO_X	97 %	94 %	90 %	Ciment
	Pourcentage de clinker produit par les fours avec mesures des émissions de poussières, de SO_2 et de NO_X	71 %	66 %	62 %	Ciment
CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET GESTION DES RESSOURCES					
Efficacité énergétique	Consommation totale d'énergie (PJ)	456,6	464,6	431,5	Groupe
	Consommation directe par source d'énergie primaire (millions TEP)	10,44	10,39	9,88	Groupe
	Volume d'électricité achetée (Gwh)	15 653	16 003	14 819	Groupe
	Consommation d'énergie spécifique de la production de clinker (MJ/tonne de clinker)	3 653	3 661	3 671	Ciment
	Intensité clinker (%)	72,6 %	73,0 %	73,9 %	Ciment
Combustibles alternatifs	Taux de combustibles alternatifs (%)	13,9 %	12,8 %	11,5 %	Ciment
	Taux de combustibles issus de la biomasse (%)	5,5 %	4,7 %	4,0 %	Ciment
Matériaux	Quantité de matières extraites (millions tonnes)	375,1	373,9	360,0	Groupe
	Taux de matières premières alternatives (%)	8,78 %	8,24 %	8,22 %	Groupe
	Consommation de matières (millions de tonnes)	420,9	415,3	395,9	Groupe
Déchets	Poussière stockée sur le site (k tonne)	557	556	687	Ciment
	Déchets non dangereux valorisés (k tonnes) [3]	352,9	221,4	171,0	Groupe
	Déchets non dangereux éliminés (k tonnes) [3]	367,3	314,7	110,2	Groupe
	Déchets dangereux valorisés (k tonnes) [3]	6,0	8,1	18,6	Groupe
	Déchets dangereux éliminés (k tonnes) [3]	2,0	2,1	35,1	Groupe
RESSOURCES NATURELLES					
Biodiversité	Pourcentage de sites disposant d'un plan de réhabilitation de carrière	84,6 %	86,4 %	84,5 %	Groupe
	Nombre de carrières au sein, contenant ou adjacentes à des zones désignées pour leur haute biodiversité, tel que défini par la GRI EN11 (nombre et couverture)	131	132	-	Groupe
	Pourcentage de carrières en zones sensibles disposant d'un programme de biodiversité	99,2 %	49,2 %	-	Groupe
	Pourcentage de carrières analysées selon les critères de WWF	100 %	97,2 %	90,7 %	Groupe
	Sites engagés dans un partenariat officiel avec des ONG en vue de la préservation de la nature	34,6 %	28,6 %	-	Groupe
Matérialité [1]	Dépenses d'investissement liées à l'environnement (millions euros)	64,1	73,6	-	Groupe
	Dépenses d'exploitation liées à l'environnement (millions euros) [2]	138,5	-	-	Groupe

Thème	Indicateur de performance clé (IPC)	IPC 2012	2011	2010	Périmètre
Eau [4]	Ventes réalisées dans des régions à fort stress hydrique (millions euros) [3]	20,3 %	24,7 %		Groupe
	Prélèvement des eaux des nappes phréatiques (Mm³)	40,9	41,7	96,4	Groupe
	Prélèvement des eaux de surfaces(Mm³)	221,5	211,6	182,2	Groupe
	Prélèvement des eaux municipales (Mm³)	12,5	13,6	15,2	Groupe
	Eaux de pluie récoltées (Mm³)	16,1	15,7	23,4	Groupe
	Volume total prélevé net (Mm³)	125,6	120,8	174,9	Groupe
	Quantité d'eau consommée (Mm³)	82,56	81,78	97,19	Groupe
	Pourcentage de sites équipés de systèmes de retraitement de l'eau	69,7 %	68,5 %	72,9 %	Groupe
Vérification	Pourcentage de sites (en termes de revenus) audités dans le cadre de notre programme de gestion de la biodiversité	89,3 %	88,4 %	99,2 %	Groupe

(1) *En 2012, le montant des amendes environnementales s'élève à 305 000 € auxquels s'ajoutent les 740 000 dollars annoncés dans le rapport développement durable 2011 (cf. p72, et section 5.1.1. du présent document).*

(2) *Les dépenses d'exploitation liées à l'environnement n'ont été mesurées que pour 2012, c'est pourquoi aucun chiffre n'est précisé pour les autres années. Les chiffres reportés dans les rapports précédents étaient estimés. La donnée 2012 prend en compte le coût d'un déversement de ciment aux États-Unis, du à un malfonctionnement d'un filtre à poussières.*

(3) *En 2011, le reporting ne couvrait que l'activité ciment. En 2012, le périmètre inclut aussi les granulats (dont 16 % est situé dans des régions à fort stress hydrique).*

(4) *Plâtre inclus.*

4.5.2 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

a) Standards de reporting

Les règles de calcul des indicateurs clés sont conformes aux normes de reporting GRI G3 (Global Reporting Initiative). Là où les définitions détaillées des indicateurs clés de performance sont données par le WBCSD - CSI (World Business Council for Sustainable Development - Cement Sustainability Initiative), la méthodologie recommandée par le CSI est utilisée pour le calcul de ces indicateurs. Tous les éléments nécessaires au calcul sont détaillés dans un glossaire spécifique aux activités ciment, plâtre, granulats et béton. La conformité GRI G3 et une synthèse des normes de reporting sont détaillées en ligne à l'adresse http://www.lafarge.fr.

Les données en matière de santé et de sécurité sont collectées séparément, conformément à nos lignes directrices internes et aux bonnes pratiques externes. La direction des Politiques Sociales du Groupe réalise de son côté une enquête distincte sur les données sociales. L'indicateur relatif à la formation à la gestion des relations avec les parties prenantes locales est lui aussi suivi et contrôlé. La formation à la méthodologie du Groupe se fait au niveau des directeurs de site (ciment et plâtre) et des directeurs de zone/région (granulats & béton).

b) Périmètre de consolidation et méthodologie de reporting

Le reporting couvre toutes les unités opérationnelles et leurs sites de production dans le monde placés sous le contrôle du Groupe.

Lors de l'acquisition d'un site par Lafarge, les procédures et définitions pour les données relatives au développement durable ne sont pas nécessairement conformes aux standards Lafarge. Par conséquent, nous accordons aux sites un délai maximum de quatre ans pour s'aligner sur nos standards, mais le reporting sur leur performance est inclus dès la date d'acquisition. Cette période est nécessaire pour mettre en œuvre des systèmes de gestion appropriés. Quand un site est vendu, nous cessons d'inclure ses performances dans notre base de données et nous retirons ces données de notre base de référence utilisée pour nos Ambitions Développement durable, que l'année de référence soit 1990 ou 2005. Pour les sites vendus en cours d'année, les données sociales sont exclues pour toute l'année ; les données environnementales, de santé et sécurité sont incluses jusqu'à la date de cession.

Nous utilisons le protocole V3 du CSI pour calculer nos émissions de CO_2 entre l'année de référence 1990 et l'année du reporting.

En 2011, nous avons changé notre méthode de calcul des émissions atmosphériques afin de nous conformer au protocole du CSI publié en mars 2012, portant sur le suivi et le reporting des émissions dans l'industrie du ciment [wbcsdcement.org]. Auparavant, les facteurs d'émission de gaz étaient choisis en fonction du type de procédé de four utilisé, alors que nous déterminons maintenant les facteurs d'émission de gaz d'après la consommation d'énergie du four en question ; les données des années précédentes et celles de notre année de référence (2005) ont été retraitées selon la nouvelle méthode pour permettre des comparaisons.

Pour la poussière, le SO_2 et de NO_x, quand nous avons des usines qui n'ont aucune mesure disponible, nous utilisons les concentrations d'émissions standards basées sur le processus de combustion du four utilisé sur le site, et en l'absence de données pour l'année en cours, nous utilisons celles de l'année précédente. En 2012, ces standards ont été appliqués à 1,4 % de la production de clinker et pour les émissions de poussières, à 1,2 % pour les émissions de SO_2 et 3,0 % pour les émissions de NO_x.

En ce qui concerne l'eau, le drainage des carrières ainsi que les eaux de refroidissement sans contact extraites des eaux de surface et restituées à la même zone de prélèvement ne sont pas incluses dans le prélèvement net.

Pour le calcul des indicateurs clés de performance de sécurité qui comprennent les sous-traitants, leurs heures hors site ne sont pas incluses dans le diviseur et par conséquent, ces indicateurs peuvent légèrement surestimer les taux de fréquence.

Les données sociales et celles relatives à la santé et à la sécurité sont collectées par les unités opérationnelles et consolidées à l'échelle du Groupe. Les données sociales pour 2012 de ce rapport reposent sur un questionnaire qui couvre 98 unités opérationnelles, qui regroupent 100 % de l'effectif global et incluent les entités possédées à la majorité et les actifs sous contrôle. La comptabilisation des effectifs est réalisée par un consultant extérieur avec la supervision des départements financiers des pays et du siège. Les données relatives à l'absentéisme ne sont pas consolidées, en raison des différents définitions qui prévalent au niveau national, dans les pays où nous opérons.

c) Contrôle et vérification

Les données environnementales sont collectées par activité et consolidées au niveau du Groupe. Pour le ciment, les experts environnementaux des centres techniques régionaux (Pékin, Le Caire, Montréal, Kuala Lumpur et Vienne) analysent et valident les données de performance des sites dans leur zone de compétence.

Bureau Veritas Certification effectue une vérification indépendante des données relatives au développement durable. Une sélection de principaux indicateurs quantitatifs (fréquence d'accidents avec arrêts de travail et taux de décès, effectif total, effectif couverts par des accords collectifs et par type de contrat et par statut, recrutement des employés, démissions, départs à la retraite, licenciements et décès ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; audits environnementaux des sites, carrières avec un plan de réhabilitation, avec un programme de gestion de la biodiversité et carrières analysées en matière de biodiversité ; consommation d'énergie, combustibles utilisés, émissions de CO_2, poussières, NO_x, SO_2, Mercure, COV et Dioxines/Furanes ainsi que les prélèvements d'eau par source et la consommation d'eau, consommation de matières extraites et de matières premières alternatives) ont été revues de manière à permettre l'émission d'une assurance modérée. Vous trouverez plus de détails concernant les travaux de vérification et les conclusions du rapport d'assurance indépendante de Bureau Veritas Certification dans notre Document de Référence, section 4.

4.5.3 RAPPORT D'EXAMEN INDÉPENDANT DES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES ET AVIS D'ASSURANCE MODÉRÉE PAR BUREAU VERITAS CERTIFICATION

Exercice clos le 31 décembre 2012

A la suite de la demande qui nous a été faite par le Groupe Lafarge, nous avons effectué un examen des informations du chapitre 4 "responsabilité sociale et environnementale" du document de référence, visant à émettre le présent rapport, intégrant les exigences du décret français n°2012-257 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et un avis d'assurance modérée sur les indicateurs publiés et identifiés dans la note méthodologique du chapitre 4.5.2.

Les informations revues concernent l'exercice 2012.

Nous déclarons que cet avis a été élaboré de manière indépendante, et en toute impartialité, et que nos travaux ont été conduits conformément aux pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante.

Les informations quantitatives et qualitatives ont été préparées sous la responsabilité et la coordination du directeur technique environnement du Groupe Lafarge conformément :

- A la procédure de reporting "group environnemental standard" version V3.7.2;
- Aux instructions et procédures spécifiques du Groupe dont un résumé figure sous le titre "méthodologie de reporting" en section 4.5.2 ci-après nommés "les Référentiels", consultables au siège du Groupe Lafarge.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont couvert les Informations sociales, environnementales et sociétales, tant quantitatives que qualitatives. En particulier, nous avons :

- apprécié les Référentiels au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible et exhaustivité; en prenant en considération notamment les bonnes pratiques du secteur ;
- mené au niveau du Groupe des entretiens auprès des personnes responsables du reporting environnemental pour les lignes de produits ciment et granulats & béton, sécurité, social et sociétal afin de vérifier la bonne application des référentiels ;
- réalisé une revue analytique des informations et effectué des vérifications, sur la base de sondages, depuis la collecte des données par les sites jusqu'à la consolidation des informations au niveau du Groupe ;
- sélectionné, pour les informations environnementales, santé et sécurité au travail et social, un échantillon d'entités en fonction de leur activité et de leur contribution aux données consolidées du Groupe Lafarge : 10 cimenteries, 2 centres techniques régionaux, 7 unités opérationnelles, 2 centrales à béton et une carrière de granulats, 2 carrières ciment, et le GIE granulats & béton. Ces entités sélectionnées sont réparties à travers le monde (France, Royaume-Uni, Chine, Russie, États-Unis, Autriche)
- au niveau des sites sélectionnés, nous avons vérifié la compréhension et la correcte application des Référentiels, mené des tests de détail sur la base de sondages, consistant à rapprocher les données collectées des éléments probants et à vérifier les calculs réalisés.
- au niveau de la ligne de produit ciment, nous avons revu la cohérence des émissions de CO_2 avec celles déclarées par les sites en France à l'administration dans le cadre de la directive européenne 2003/87/CE relative aux gaz à effet de serre.
- conduit, au niveau du siège et des sites visités, les vérifications des informations qualitatives, à l'exception de la Section 4.3, sous forme d'entretiens et de vérifications par sondage des dossiers

L'échantillonnage des revues sur sites et centres techniques a porté sur environ 50 % de la production de clinker. De plus, environ 20 % des données environnementales ont été revues sur des sites opérationnels 1. Les investigations sur site au niveau social ont porté sur 20 % des effectifs.

Information sur les référentiels et les données

Les procédures et pratiques de reporting du Groupe Lafarge appellent de notre part les commentaires suivants :

Pertinence :

Les informations publiées par le Groupe sont notamment basées sur les lignes directrices de reporting de la profession (WBCSD CSI).

Exhaustivité :

Les informations quantitatives couvrent l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe au niveau mondial.

Les données relatives aux activités de Tulsa et Sugar Creek, qui ont été cédées au 2nd semestre, ont été prises en compte.

Fiabilité :

Pour les nouveaux indicateurs relatifs à la consommation d'eau, le process de double vérification au niveau des centres techniques du Groupe a été nécessaire pour compenser les éventuelles difficultés de reporting des sites.

La méthode de comptabilisation du nombre d'employés des prestataires intervenant sur site peut varier d'une entité à une autre, néanmoins au niveau global les données sont cohérentes et en ligne d'une année sur l'autre.

Concernant les indicateurs sécurité, bien qu'aucune anomalie significative n'ait été détectée, la collecte des heures travaillées des prestataires sur sites pourrait être renforcée.

Présence

Toutes les informations prévues par le décret français n°2012-257 du 24 avril 2012, sont présentes à l'exception des informations relatives : "l'absentéisme" pour lequel une explication est fournie.

Conclusion : Sincérité et assurance modérée

Pour les informations quantitatives, les tests par sondage réalisés n'ont pas mis en évidence d'erreur significative ayant un impact au niveau du Groupe Lafarge.

Pour les informations qualitatives, les entretiens menés n'ont pas révélé de distorsion ou affirmation erronée

Sur la base de nos travaux, outre les commentaires ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations communiquées par le Groupe Lafarge dans son document de référence.

Puteaux, le 1er mars 2013

Etienne Casal

Directeur Général

Bureau Veritas Certification France s.a.s

5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques 144
5.1.1 Présentation des principaux risques..... 144
5.1.2 Gestion des risques..... 154
5.1.3 Assurance et couverture des risques..... 157

5.2 Procédures de contrôle interne..... 159
5.2.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)..... 159
5.2.2 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Lafarge..... 162

5.3 Commissariat aux comptes..... 163
5.3.1 Commissaires aux comptes..... 163
5.3.2 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 164
5.3.3 Rapports des commissaires aux comptes..... 164

5.1 FACTEURS DE RISQUES

5.1.1 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES

Lafarge exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution permanente l'expose à des facteurs de risques et incertitudes s'ajoutant à ceux associés à ses métiers.

La matérialisation des risques décrits ci-dessous est susceptible d'avoir des effets négatifs sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou le cours de l' action Lafarge S.A. en Bourse.

En outre, peuvent exister à la date du présent Document de Référence d'autres risques non encore identifiés ou dont la matérialisation n'est pas considérée comme susceptible d'emporter de tels effets négatifs.

Les informations ci-après intègrent des hypothèses et anticipations qui, par nature, peuvent s'avérer inexactes.

a) Risques liés à l'activité

Risques liés à l'implantation mondiale

ACTIVITÉS ET CYCLES

Les produits de Lafarge sont employés principalement dans le secteur de la construction (bâtiment et travaux publics). La demande dans les différents marchés où Lafarge est présent dépend du niveau d'activité du secteur de la construction. Ce dernier présente un caractère cyclique fonction de différents facteurs tels que le volume des dépenses d'infrastructure, le niveau d'activité du secteur de la construction immobilière, les taux d'intérêt, et plus généralement, le niveau de l'activité économique sur un marché considéré. La cyclicité du secteur de la construction et sa dépendance envers la conjoncture économique pourraient avoir un impact négatif sur nos résultats financiers et la rentabilité de nos activités.

Nous gérons ce risque par la diversification géographique des activités du Groupe à la fois dans les marchés développés et dans les marchés émergents, permettant ainsi à Lafarge de minimiser son exposition aux aléas éventuels dans un pays donné. Lafarge pourrait néanmoins être affecté de manière très significative par une récession généralisée ou affectant simultanément plusieurs de ses marchés importants.

Voir les Risques liés à la conjoncture économique mondiale page 145.

PAYS ÉMERGENTS

Environ 59 % du chiffre d'affaires de Lafarge a été réalisé en 2012 sur des marchés émergents, c'est-à-dire ses marchés hors Europe occidentale et Amérique du Nord. La plupart des nouvelles capacités de production du Groupe sont installées dans des marchés émergents.

Même si ces risques existent ailleurs, la présence forte de Lafarge dans les marchés émergents l'expose davantage à des risques tels que la volatilité du produit intérieur brut (PIB), des variations significatives de taux de change, des perturbations politiques, financières et sociales, le terrorisme, des guerres civiles et des troubles, les taux d'inflation élevés, les procédures de contrôle des changes, des incertitudes quant au droit applicable et à l'application des lois, et les nationalisations ou expropriations de biens privés pouvant chacune affecter ses activités sur ces marchés.

À titre d'exemple, les ventes de ciment en Syrie en 2012 ont été fortement impactées par la situation de ce pays.

Voir également la Section 5.1.2 (b) (Dispositif de gestion des risques – Gestion du portefeuille d'actifs du Groupe) page 156.

Bien que Lafarge tente de maîtriser ces risques en répartissant ses activités sur un grand nombre de marchés émergents, ses efforts de diversification ne peuvent pas le prémunir contre le risque d'une crise simultanée touchant de nombreux pays émergents. Aucun pays émergent ne représente individuellement plus de 5 % de son chiffre d'affaires.

Cependant, si de tels risques se matérialisaient de manière significative et durable, ils pourraient avoir pour conséquence d'impacter négativement la valeur recouvrable d'un nombre important des actifs du Groupe.

Voir le risque Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises en page 148 et la Note 10 (Goodwill) page F33 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information concernant les principaux goodwill et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs et les dépréciations.

CLIMAT ET CATASTROPHES NATURELLES

La présence du Groupe dans un grand nombre de pays accroît son exposition aux risques météorologiques et géologiques de types catastrophes naturelles, aléas climatiques ou tremblements de terre, pouvant entraîner arrêts de production, destruction d'installations ou encore augmenter le risque de contentieux, qui pourraient avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

Outre le processus de modélisation des risques "événements naturels" mis en place au cours de ces dernières années, Lafarge a également lancé en 2011 un plan pluriannuel d'évaluation des risques "événements naturels".

Ce plan consiste à classer les différents sites en fonction de leur vulnérabilité et à déterminer les sinistres potentiels en fonction de leur impact financier par événement, pays ou période et probabilité d'occurrence. Il résulte notamment du processus de modélisation et du plan d'évaluation que les pays suivants, où Lafarge est présent, sont considérés en l'état actuel comme présentant un risque "événements naturels" : Algérie, Bangladesh, Chine, Corée du Sud, Égypte, Émirats arabes unis, Honduras, Grèce, Indonésie, Irak, Jordanie, Maroc, Philippines, Roumanie, Syrie et Tanzanie. Ces pays représentent environ 23 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012. À l'avenir, d'autres pays pourraient être ajoutés à cette liste.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 et la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 157 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

SAISONNALITÉ ET MÉTÉOROLOGIE

La construction, et donc la consommation des produits de Lafarge, diminue pendant les périodes de grand froid, de neige ou de précipitations importantes. En conséquence, la demande est moins importante en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Les ventes en Europe, Amérique du Nord et dans d'autres marchés augmentent en général pendant les deuxième et troisième trimestres du fait de l'amélioration des conditions météorologiques. En sus, d'importantes précipitations ou des températures basses peuvent affecter de manière négative le résultat opérationnel et la profitabilité, si elles se caractérisent par une intensité ou une durée inhabituelle dans des marchés importants, en particulier lors des pics de construction.

Risques liés à la conjoncture économique mondiale

Les résultats de Lafarge dépendent essentiellement du niveau de l'activité de construction résidentielle, commerciale et d'infrastructures.

La crise économique et financière globale qui a débuté au cours du second semestre 2008 ainsi que la crise de la dette souveraine actuelle dans la zone Euro, ont un impact significatif sur l'activité de la construction dans les pays développés.

Selon les marchés, cela a eu, et pourrait continuer d'avoir un effet négatif sur la demande en matériaux de construction et d'impacter l'activité et les résultats opérationnels de Lafarge.

À titre d'exemple, depuis 2009 les activités de Lafarge en Grèce et en Espagne ont été affectées par la détérioration de l'environnement économique, notamment suite aux mesures de réduction budgétaire mises en place par les gouvernements en raison de la crise de la dette souveraine dans la zone Euro. Ces deux pays représentent ensemble environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012.

Lafarge a préparé des analyses internes de la demande mondiale potentielle portant sur ses produits en vue de planifier et d'allouer ses ressources. Cette analyse de la demande mondiale portant sur le ciment est décrite aux Sections 1.4.1 (d) (Les marchés) page 30 et 2.1.2 (Informations sur les tendances et perspectives 2013) page 44. Lafarge anticipe en 2013 une croissance de la demande de ciment sur ses marchés comprise entre 1 % et 4 % par rapport à 2012.

Les marchés émergents devraient rester le principal moteur de croissance de la demande à long terme, soutenue par les besoins liés à la démographie et à l'urbanisation. Lafarge allie une bonne diversification géographique à des actifs de grande qualité. Lafarge prévoit une augmentation des prix en 2013, et une augmentation des coûts à un rythme moins soutenu qu'en 2012.

Dans cet environnement, Lafarge a poursuivi des actions volontaristes, notamment son programme de désinvestissements ainsi que le lancement d'un plan additionnel de réduction des coûts de 1,3 milliard d'euros sur 2012–2015. Suite à la cession de la majeure partie de ses activités Plâtre, Lafarge a mis en place en 2012 une nouvelle organisation du Groupe basée sur les pays et recentrée sur les marchés du ciment, des granulats et du béton.

Cette transformation stratégique a pour objectif de permettre une accélération de la croissance interne, notamment par le développement de systèmes et services innovants pour les clients. Cependant, si les conditions économiques s'aggravent, la conjoncture pourrait continuer d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats financiers du Groupe.

En particulier, si de tels risques devaient se matérialiser dans le futur de manière significative et durable, ils pourraient avoir pour conséquence d'impacter négativement la valeur recouvrable de certains de nos actifs.

Voir le risque Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises en page 148 et la Note 10 (Goodwill) page F33 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information concernant les principaux goodwill et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs et les dépréciations.

Coûts énergétiques

Les activités de Lafarge sont grandement consommatrices d'énergie (électricité, charbon, coke de pétrole, gaz naturel, fuel, diesel) dont les prix peuvent varier de façon significative, essentiellement du fait des conditions de marché et d'autres facteurs hors de son contrôle.

La hausse des coûts de l'énergie a été un facteur clé d'érosion des marges pendant les quelques dernières années, en particulier dans les pays émergents où l'inflation structurelle des coûts fixes reflète des hausses rapides des coûts salariaux ainsi que des coûts de production et logistiques.

Dans l'environnement concurrentiel des marchés de Lafarge, l'évolution des prix de vente relève du rapport entre l'offre et la demande.

Lafarge porte une attention particulière à la répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente mais il existe une très forte disparité de situation selon les pays et à l'intérieur même de chaque pays, les marchés étant essentiellement locaux s'agissant de produits pondéreux voyageant difficilement.

Il est donc très difficile de fournir des données pertinentes sur le taux de répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente.

Par ailleurs, Lafarge est présent dans des pays dont les marchés sont régulés en matière d'approvisionnement de certaines sources d'énergie. Une évolution défavorable des tarifs de ces sources d'énergie pourrait avoir un effet négatif sur les résultats de ses filiales.

Un certain nombre de mesures sont prises en vue de maîtriser les moyens relatifs aux coûts énergétiques, sans pour autant préjuger de leur pleine efficacité :

- Une partie des approvisionnements est contractée à moyen terme. Par ailleurs, la politique de centralisation des achats au niveau du Groupe permet de mettre en concurrence les fournisseurs afin d'obtenir les conditions les plus compétitives. Néanmoins, les contrats d'approvisionnement contiennent souvent des clauses d'indexation, et il n'est pas toujours possible de se protéger des fluctuations des prix énergétiques. De même, les contrats à prix fixe conclus en période de prix élevés pénalisent l'acheteur lors d'éventuelles baisses des prix ;
- dans certains cas, Lafarge couvre son exposition au risque de variation des coûts énergétiques par l'utilisation d'instruments financiers principalement *swaps* et options, sur des marchés organisés ou de gré à gré ;
- en outre, Lafarge diversifie ses combustibles, notamment en développant le recours à des combustibles alternatifs comme la biomasse, les huiles usagées, les pneus usés et d'autres matériaux recyclés ou résidus industriels, ce qui réduit l'exposition aux augmentations de prix des combustibles fossiles et permet de réduire la facture énergétique.

Bien que ces diverses mesures protectrices puissent être bénéfiques, elles peuvent ne pas être suffisantes pour protéger Lafarge de son exposition à la volatilité des prix de l'énergie.

En conséquence, des augmentations ou variations significatives des prix des ressources énergétiques ont eu, et pourraient avoir à l'avenir, une incidence sur les résultats du Groupe.

Voir les Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) page 149 et 1.4.1 (b) (Procédé de fabrication) page 30 pour plus d'informations.

Disponibilité et exploitation des matières premières

CARRIÈRES, PERMIS ET RÉSERVES

La disponibilité des matières premières nécessaires (calcaire, gypse, granulats et autres) est un facteur essentiel pour la pérennité et la rentabilité des activités du Groupe, et constitue un élément clé pris en considération lors des acquisitions.

La non-obtention, le non-renouvellement ou la perte de ces droits fonciers et miniers (ainsi que de tout autre permis, droit ou licence nécessaire à la poursuite de nos activités) ou l'expropriation due à des évolutions législatives, réglementaires ou politiques locales, pourraient avoir un impact négatif sur les résultats ou le développement des activités.

A titre d'exemple, l'usine du Groupe au Bangladesh a été stoppée en raison de la suspension temporaire par la Cour Suprême d'Inde d'une licence minière concernant une carrière située en Inde . Le permis final "de deuxième niveau" pour l'exploitation de la carrière en Inde a été obtenu le 29 février 2012. Néanmoins Lafarge a été obligée de recourir aux tribunaux pour obtenir cette décision.

Pour plus d'information sur cette procédure, voir Note 29 (Procédures légales et arbitrages) annexée aux comptes consolidés page F69.

Lafarge pratique une gestion active des terrains et des sites de production en exploitation ou en attente d'exploitation, ainsi que des différents permis, droits ou licences s'y rapportant, de façon à sécuriser ses activités dans le long terme.

Lafarge dispose en général soit de droits de propriété soit de droits d'exploitation à long terme portant sur les réserves de calcaire, de gypse, de granulats et d'autres matières premières employées par ses activités industrielles. Ce facteur est pris en compte lors des investissements.

Voir la Section 1.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 38 pour plus d'informations.

AUTRES MATIÈRES PREMIÈRES

Par ailleurs, Lafarge utilise de plus en plus de matières premières dérivées d'autres processus industriels et obtenus auprès de fournisseurs extérieurs au Groupe, telles que le gypse synthétique, le laitier ou les cendres volantes.

Lafarge n'est généralement pas en situation de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de ces matières premières et cherche à sécuriser l'approvisionnement par des contrats à long terme renouvelables et des accords cadres dont la conclusion apportent une gestion plus sûre de ces approvisionnements. Dans certains pays, des contrats sont néanmoins conclus à court terme.

Si ses fournisseurs actuels étaient amenés à cesser ou réduire la production de ces matières premières, Lafarge devrait alors assurer son approvisionnement à un coût qui pourrait être plus élevé ou à rechercher des matières premières de remplacement.

Voir les Sections 1.4.1 (b) (Procédé de fabrication) page 30 et 1.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 38 pour plus d'informations sur nos carrières et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par Lafarge.

Risque concurrence – Enquêtes concurrentielles

Les marchés dans lesquels Lafarge est présent sont soumis à une forte concurrence. La concurrence, qu'elle vienne d'acteurs établis sur le marché ou de nouveaux entrants, pourrait faire perdre des parts de marché, augmenter les dépenses ou réduire les prix, chacune de ces conséquences pouvant pénaliser l'activité, la situation financière, les résultats opérationnels ou les perspectives du Groupe.

Ce risque est toutefois partiellement compensé par certaines caractéristiques de nos marchés qui ne se réduisent pas au seul arbitrage entre prix et volumes.

Parmi ces caractéristiques, il convient de relever les importantes barrières à l'entrée qui sont la conséquence d'une industrie fortement capitalistique. L'implantation d'une cimenterie représente un investissement moyen de plusieurs centaines de millions d'euros.

Par ailleurs, les réglementations contraignantes d'un certain nombre de pays où Lafarge est présent pour l'obtention de permis d'exploitation constituent une autre barrière à l'entrée. Les actions marketing et innovation permettant de développer de nouveaux produits, services et solutions sont des facteurs de différenciation.

Enfin, l'incidence significative du coût de transport, ou bien la faible obsolescence technique de l'outil industriel contribuent à la recherche d'un marché à la fois proche des clients et durable.

Compte tenu de sa diversification géographique et de la concentration forte sur certains de ses marchés, Lafarge est ou peut être exposé à des enquêtes civiles ou pénales et à des procédures concernant des pratiques anticoncurrentielles alléguées, initiées par les autorités de concurrence. Ces enquêtes et procédures pourraient aboutir à des condamnations, au paiement d'amendes ou de pénalités susceptibles d'avoir un impact négatif sur son image, sa situation financière et ses résultats opérationnels notamment en raison du niveau des amendes imposées par les autorités européennes dans les affaires récentes.

En novembre 2008, les acteurs majeurs européens du ciment, y compris Lafarge, ont été soumis à des investigations menées par la Commission européenne portant sur de supposées pratiques anticoncurrentielles. En décembre 2010, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête officielle, tout en indiquant que ceci ne signifiait pas que la Commission dispose de preuves concluantes attestant d'infractions, mais seulement qu'elle entendait traiter ce dossier en priorité. À ce stade, du fait de la nature des problèmes soulevés et de l'incertitude inhérente à ce type de litige et enquête, Lafarge ne peut pas se prononcer sur l'issue de cette enquête.

Lafarge est soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale et est fermement engagé à respecter les règles de concurrence applicables dans tous les pays où il exerce ses activités.

À cette fin, une politique de concurrence et un programme de conformité aux règles de concurrence décrit dans la Section 5.1.2 (b) (Dispositif de gestion des risques) du présent chapitre ont été mis en place. Néanmoins, ces procédures ne peuvent pas fournir une assurance absolue contre ces risques.

Voir la Section 1.4 (Panorama des activités) page 27 pour une description des concurrents sur nos différents marchés.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F69 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

Cette note présente les enquêtes et procédures concurrence les plus significatives ou notables. À noter le cas "Afrique du Sud – Ciment" pour lequel une transaction est intervenue début mars 2012, Lafarge acceptant de payer 15 millions d'euros en contrepartie de l'arrêt des poursuites, ou l'amende de 4.8 milliards de roupies (67 millions d'euros) imposée par la Commission de concurrence indienne à Lafarge India PVT.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la politique concurrence et la gestion du risque concurrence par Lafarge.

Risques industriels, liés à la sécurité et à l'environnement

Les processus industriels de Lafarge sont bien maîtrisés et les produits, ciment, granulats et béton ne sont d'ordinaire pas considérés comme des matériaux dangereux. Néanmoins les activités de Lafarge sont naturellement soumises aux lois et règlements relatifs à l'environnement et la sécurité, et à l'interprétation que peuvent en faire les autorités et juridictions compétentes. Celles-ci imposent des obligations, des restrictions et des mesures de protection de plus en plus rigoureuses concernant, entre autres, l'utilisation des terrains et des produits, la réhabilitation, les émissions atmosphériques, le bruit, les déchets et l'eau, la santé et la sécurité.

Les coûts relatifs au respect de ces lois et règlements pourraient augmenter dans certaines juridictions, notamment en cas d'adoption de réglementations nouvelles ou plus contraignantes, ou de modification dans leur interprétation ou condition de leur application.

Par ailleurs, le non-respect de ces réglementations pourrait entraîner des sanctions notamment financières à l'encontre de Lafarge.

Les risques liés à l'environnement auxquels Lafarge est exposé peuvent être illustrés par les exemples suivants concernant les États-Unis :

- la réglementation sur les émissions de l'industrie du ciment est en cours de révision aux États-Unis par l'Agence de protection de l'environnement (*Environmental Protection Agency* (EPA)). Les nouvelles règles portent principalement sur le contenu des émissions, tel que les particules fines, le mercure et le chlore. Bien que cette réglementation soit toujours en cours de finalisation par l'EPA et les tribunaux fédéraux, une limitation plus stricte des émissions de mercure au niveau de l'industrie est attendue. Cela s'inscrit dans la tendance globale d'une limitation stricte des émissions de mercure et de l'impact de l'industrie sur l'environnement qui se détache dans différents pays, dans le cadre du Programme

des Nations unies pour l'environnement. Lafarge développe de façon active des solutions permettant d'anticiper de tels changements. Il est cependant difficile à ce stade de prévoir l'impact que pourraient avoir ces changements réglementaires sur les résultats de Lafarge ;

- le 21 janvier 2010, Lafarge North America Inc. et certaines de ses filiales ("LNA") ont signé une transaction avec l'EPA et certains états des États-Unis concernant des allégations de violation de dispositions législatives sur les émissions atmosphériques (US Clean Air Act). Au titre de cette transaction, LNA a l'obligation de réduire les émissions de dioxyde de soufre (SO_2) et d'oxyde d'azote (NO_X) provenant de ses cimenteries aux États-Unis en faisant les investissements nécessaires sur une période de cinq ans. LNA a également accepté de verser une amende de 5 millions de dollars, qui a été payée en avril 2010. Par ailleurs, le 29 novembre 2011 une transaction a été signée entre LNA, l'EPA et les états du Maryland et du Colorado concernant des allégations de violation des dispositions législatives sur la pollution de l'eau (US Clean Water Act) par 21 sites de production, au terme de laquelle LNA a notamment accepté de verser une amende de 740 000 dollars, payée en janvier 2012.

Les standards internes mis en œuvre au niveau du Groupe permettent l'intégration des risques environnementaux dans le cycle de management et un système de r*eporting* cohérent et unifié a été mis en place afin de mesurer et contrôler la performance environnementale des activités. Ces procédures ne peuvent néanmoins fournir une garantie absolue contre ces risques.

Voir la Section 4.4 (Contribuer à l'économie circulaire) page 126 pour plus d'informations sur l'impact des aspects environnementaux sur les activités, sur la politique environnementale et sur les différentes actions de Lafarge en la matière.

En matière de risques liés à la sécurité, l'objectif principal de Lafarge est de réduire le nombre d'accidents avec arrêt et accidents mortels, avec la mise en oeuvre d'une approche de gestion des risques décrite dans la section 4.2.1 (Santé et sécurité : notre première priorité) page 116 et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154.

Pour tous les risques industriels, voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques.

Voir également les Notes 2.3 (Estimations et jugements de la direction) page F11 et 24 (Provisions) page F56 annexées aux comptes consolidés.

Risques juridiques – litiges

Lafarge est implanté mondialement et les sociétés le composant sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, différentes selon les pays d'implantation. Dans le cadre de ses différentes activités, Lafarge est, ou est susceptible d'être, impliqué dans de nombreux litiges, procédures judiciaires, arbitrales et administratives et "actions de groupe". De nouvelles procédures pourraient être engagées à l'encontre de sociétés du Groupe à l'avenir.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F69 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

Risques liés aux structures du Groupe

ASPECTS FINANCIERS ET FISCAUX

Les principaux actifs de Lafarge S.A., société mère du Groupe, consistent en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales.

Certaines filiales sont situées dans des pays qui peuvent être soumis à un régime de contrôle des changes restreignant la distribution de dividendes hors de ces pays.

À notre connaissance, à l'exception de la Corée du Nord, aucun des pays dans lesquels Lafarge est présent n'interdit les distributions de dividendes.

Par ailleurs, les distributions de dividendes ou transferts d'autres flux provenant des filiales du Groupe peuvent également être limités en raison de conventions de crédits ou d'engagements divers en vigueur au niveau des filiales et/ou de contraintes fiscales qui rendraient ces distributions ou transferts difficiles ou onéreux.

Si les contraintes issues de ces réglementations et engagements limitant les distributions de dividendes augmentaient de manière significative et simultanément dans un nombre important de pays dans lesquels le Groupe est présent, sa capacité de distribution de dividendes pourrait être affectée.

Par ailleurs, les sociétés du Groupe sont assujetties au contrôle des autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont présentes.

Différentes autorités fiscales ont proposé ou notifié des redressements d'impôts sur le résultat d'années antérieures.

Bien que Lafarge estime que ces redressements n'auront pas d'impact significatif défavorable sur son résultat ou sa situation financière, il ne peut se prononcer sur l'issue de ces procédures.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe et la Note 22 (Impôts) annexée aux comptes consolidés page F48.

ASPECTS COMPTABLES LIÉS AUX REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

À la suite d'acquisitions importantes, plusieurs des actifs corporels et incorporels ont été enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée de Lafarge pour des montants déterminés sur la base de leur juste valeur à la date d'acquisition. Lafarge a également enregistré des goodwill significatifs (l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2012 faisait apparaître des goodwill de 12,2 milliards d'euros).

Conformément aux normes IFRS, Lafarge effectue des tests de perte de valeur de ses actifs long terme, notamment des goodwill, décrits dans la Note 2.12 (Pertes de valeur des actifs non courants) page F16 et détaillés pour les goodwill en Note 10

(Goodwill) page F33 annexées aux comptes consolidés. En particulier, un test de perte de valeur des goodwill est réalisé au minimum une fois par an et une analyse spécifique est réalisée chaque trimestre en cas d'indices de perte de valeur.

Les hypothèses clés retenues pour réaliser les tests de perte de valeur des goodwill intègrent notamment le niveau du marché de la construction et les prévisions d'évolution des prix et des coûts. Elles sont décrites de façon plus détaillée en Note 10 (Goodwill) page F33 annexée aux comptes consolidés. Ces hypothèses prennent également en compte les contextes spécifiques des différents pays où Lafarge est présent, par exemple la crise de la dette souveraine pour certains pays de la Zone Euro (Grèce et Espagne).

Ces projections ne retiennent cependant pas d'hypothèses de rupture de l'environnement économique et géopolitique actuel.

Si ces hypothèses n'étaient pas vérifiées, où devaient être révisées pour tenir compte d'une dégradation des conditions, cela pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats ou la situation financière de Lafarge.

En fonction de l'évolution de la valeur recouvrable des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)/groupes d'UGT, qui est principalement liée aux conditions de marché futures, des charges de dépréciation pourraient être nécessaires et pourraient affecter de manière significative les résultats.

À titre d'exemple, le fort ralentissement de la demande observé suite à la détérioration de l'environnement économique en Grèce a conduit le Groupe à comptabiliser une dépréciation du goodwill de l'UGT Ciment Grèce de 185 millions d'euros au 31 décembre 2011, suivie d'une dépréciation additionnelle de 160 millions d'euros au cours du deuxième trimestre 2012.

Voir la Note 10 (Goodwill) page F33 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information sur les dépréciations constatées au cours de l'exercice 2012 et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs.

ACTIONNAIRES MINORITAIRES ET PARTENAIRES

Lafarge exerce ses activités au sein de sociétés filiales. Des actionnaires tiers détiennent des participations minoritaires dans certaines de ces filiales. Bien que nous considérions en général cela de manière positive car pouvant se traduire par la conclusion d'accords de partenariat ou d'investissement, la participation d'actionnaires minoritaires dont les vues ou les intérêts ne coïncident pas toujours avec ceux de Lafarge pourrait empêcher ou retarder des optimisations de l'organisation ou des transferts de fonds et d'actifs d'une société à une autre afin de répartir les actifs de manière plus efficace.

Voir la Section 6.2.8 (Relations intra-Groupe) page 182 pour plus d'informations sur les relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales et la Section 5.1.2 (b) *(Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.*

b) Risques financiers et de marché

Risques financiers

ENDETTEMENT ET NOTATION FINANCIÈRE

Lafarge est exposé à différents risques de marché qui pourraient impacter négativement sa situation financière ou sa capacité à faire face à ses engagements financiers. En particulier, la capacité d'accès de Lafarge aux marchés financiers et bancaires visant à couvrir les besoins de financement ou de refinancement de sa dette pourrait être affectée par la détérioration des marchés financiers ou la dégradation de sa notation financière. Au 31 décembre 2012, la dette nette de Lafarge, incluant les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, s'élevait à 11 317 millions d'euros. A la même date, la dette brute s'élevait à 14 145 millions d'euros, dont 2 876 millions d'euros avait une échéance inférieure à un an. Dans le cadre d'une stricte discipline financière, Lafarge poursuit des actions visant à améliorer sa structure financière. Selon l'évolution de l'environnement économique, nous ne pouvons cependant pas assurer que nous serons effectivement en position de les mettre en œuvre ou qu'il ne nous faudra pas prendre d'autres mesures à l'avenir.

Les contrats de financement de Lafarge et de ses filiales mettent à leur charge divers engagements.

Certaines des filiales de Lafarge ont l'obligation de respecter certains covenants et ratios financiers. À fin 2012, ces contrats concernent environ 4 % des passifs financiers consolidés du Groupe. Les principaux engagements (covenants) sont décrits en Note 25 (e) (Clauses particulières dans les contrats d'emprunt) page F59 annexée aux comptes consolidés.

Les contrats de Lafarge S.A.et ceux de ses filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si Lafarge, ou sous certaines conditions ses filiales les plus significatives, ne respectaient pas leurs engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une partie significative de la dette du Groupe.

Dans l'hypothèse d'une détérioration économique continue du secteur de la construction, la réduction des flux de trésorerie opérationnels pourrait rendre nécessaire l'obtention de financements supplémentaires. L'évolution des conditions des marchés de crédit et le niveau de l' endettement de Lafarge pourraient rendre plus difficile ou réduire sa capacité à obtenir les financements supplémentaires nécessaires pour ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses acquisitions, ses besoins généraux de l'activité ou autres, ou rendre l'accès à ces financements plus onéreux qu'anticipé. Ceci pourrait entraîner une plus grande vulnérabilité en limitant notamment sa capacité d'adaptation aux conditions de marché changeantes et de résistance aux pressions concurrentielles.

Les coûts financiers et la capacité à lever de nouveaux financements pourraient être impactés de manière significative

par le niveau de notation de crédit. Les agences de notation pourraient baisser les notations de Lafarge soit du fait de facteurs qui lui sont propres soit du fait d'un déclin cyclique prolongé dans le secteur de la construction. À la date de dépôt de ce Document de Référence, la note de crédit à long terme de Lafarge selon l'agence de notation Standard & Poor's Rating Services est de BB+ (perspective négative), à la suite de la dégradation de cette notation le 17 mars 2011 et de l'évolution de la perspective de stable à négative le 13 mars 2012. Elle est de Ba1 (perspective stable) selon l'agence Moody's, à la suite de la dégradation de cette notation le 5 août 2011. L'impact de ces dégradations se traduit par des charges financières nettes supplémentaires de 67 millions d'euros sur l'année 2012, principalement par l'application des clauses de "step up" sur les émissions obligataires réalisées par Lafarge entre 2009 et 2011.

Toute nouvelle baisse des notations de crédit pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats et la capacité de Lafarge à refinancer la dette existante.

V*oir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) page 58, les Notes 8 (Produits et charges financiers) page F31et 25 (Passifs financiers) page F56 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations.*

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Lafarge est exposé à un risque de ressources financières insuffisantes à la poursuite de ses activités. Des politiques visant à limiter l'exposition au risque de liquidité ont été mises au point. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement est à long terme. De plus,Lafarge a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements à court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon ses besoins. Nous estimons, compte tenu de nos projections financières actuelles, que Lafarge disposera des ressources financières suffisantes à la poursuite de ses activités, tant à court terme qu'à long terme. L'incapacité à maintenir un dispositif de liquidité suffisant pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats et la capacité de Lafarge à refinancer la dette existante.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) page 58 et les Notes 25 (b) (Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par date d'échéance) page F58 et 26 (g) (Risque de liquidité) page F66 annexées aux comptes consolidés pour plus de détails sur l' exposition et la gestion du risque de liquidité.

RÉGIMES DE RETRAITE

Lafarge a des obligations liées à des régimes de retraites à prestations définies principalement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Nos obligations de financement dépendent de la performance future de nos actifs, du niveau des taux d'intérêts utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience, des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant nos régimes de retraites et les autres plans de prestations post-emploi pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2012. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative notre situation financière, nos résultats opérationnels ou nos prévisions.

Voir la Section 2.2 (Politiques comptables et définitions) page 45 ainsi que la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée aux comptes consolidés page F51 pour plus d'informations sur les régimes de retraite. Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 154 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par Lafarge.

Risques de marché

Dans cette Section, les passifs financiers sont présentés hors options de vente octroyées aux minoritaires.

RISQUE DE CHANGE ET SENSIBILITÉ AUX TAUX DE CHANGE

Risque de change

Lafarge et ses filiales sont exposés à des risques de change en raison notamment des engagements commerciaux d'achat et de vente conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

La politique du Groupe est de couvrir toutes les expositions significatives au risque de change transactionnel par des instruments dérivés, au plus tard lorsqu'un engagement ferme est connu ou conclu. Ces instruments dérivés consistent généralement en des contrats à terme et des options de change standard, d'une durée généralement inférieure à un an. En outre, les flux futurs exprimés en devises étrangères sont occasionnellement couverts quand ces flux sont hautement probables. Lafarge ne conclut pas de contrats de change à d'autres fins que de couverture.

Il incombe à chaque filiale de gérer les positions de change résultant de transactions commerciales et financières effectuées dans d'autres devises que sa monnaie locale, avec l'assistance du département Trésorerie du Groupe. Les expositions des filiales sont centralisées auprès du département Trésorerie du Groupe et sont couvertes par des instruments dérivés de change conclus entre les filiales et Lafarge S.A. lorsque les réglementations le permettent, et directement auprès de banques locales dans le cas contraire. Lafarge S.A. s'efforce de réduire l'exposition globale en compensant, chaque fois que possible, les flux d'achats et de ventes effectués dans chaque devise puis retourne sa position nette sur le marché.

En ce qui concerne le financement, la politique du Groupe prévoit que les filiales, dans la mesure du possible, empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à l'exception des filiales opérant dans les marchés émergents pour lesquels les excédents de trésorerie "structurels" sont, dans la mesure du possible, investis en dollars américains ou en euros. Une part des financements de Lafarge est exprimée en dollars américains et en livres sterling, notamment en raison de ses activités dans ces pays. Une partie de cette dette a été

initialement contractée en euros au niveau de la société mère, puis convertie en devises par des swaps de change.

Par ailleurs, Lafarge détient des actifs, perçoit des revenus et encourt des dépenses et engagements directement et par l'intermédiaire de ses filiales dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses présentés dans d'autres devises est convertie en euros aux taux de change à la clôture.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F56 et 26 (Instruments financiers) page F60 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe permettant de gérer ce risque figurent en Section 5.1.2 (Gestion des risques) page 154.

Sensibilité aux taux de change

Dans l'hypothèse d'une appréciation de l'euro par rapport à une autre monnaie, la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise diminuera. À l'inverse, si l'euro se déprécie par rapport à une monnaie, la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise augmentera. Ainsi, les variations de valeur de l'euro ont un impact sur la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges non exprimés en euros, même si la valeur de ces éléments n'a pas changé dans leur monnaie d'origine.

En 2012, environ 85 % du chiffre d'affaires consolidé de Lafarge a été réalisé en dehors de la zone euro, dont 21 % en dollars américains et canadiens. De ce fait, une variation de 10 % de la parité dollar américain/euro et de la parité dollar canadien/euro aurait un impact sur le chiffre d'affaires d'environ 332 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2012, avant swaps sur devises, 16 % des passifs financiers étaient libellés en dollars américains et 8 % en livres sterling. Après prise en compte des swaps, les passifs financiers libellés en dollars américains et en livres sterling représentaient respectivement 14 % et 4 % du total des passifs financiers. Une variation de +/- 5 % des parités dollar américain/euro et livre sterling/euro aurait un impact maximum de -/+ 109 millions d'euros sur le montant de la dette libellée dans ces deux devises au 31 décembre 2012.

Le tableau ci-après fournit des informations sur les passifs financiers et sur les instruments dérivés de change qui sont sensibles aux variations des taux de change. Le tableau présente :

- pour les dettes, les flux financiers libellés en devises, par date d'échéance prévue et avant swaps ;
- en ce qui concerne les contrats de change à terme, les montants notionnels par date d'échéance contractuelle. Ces montants notionnels sont généralement utilisés pour calculer les paiements contractuels devant être échangés dans le cadre du contrat.

ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2012

(millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ANS	TOTAL	JUSTE VALEUR
PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES [1]								
Dollar américain	659	44	469	654	16	462	2 304	2 521
Livre sterling	452	-	-	-	674	-	1 126	1 038
Autres devises	695	257	151	29	28	32	1 192	1 170
TOTAL	**1 806**	**301**	**620**	**683**	**718**	**494**	**4 622**	**4 729**
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE [2]								
Achats à terme et swaps de change								
Dollar américain	801	-	-	-	-	-	801	(7)
Livre sterling	644	-	-	-	-	-	644	(5)
Autres devises	91	-	-	-	-	-	91	(-)
TOTAL	**1 536**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 536**	**(12)**
Ventes à terme et swaps de change								
Dollar américain	309	-	-	-	-	-	309	1
Livre sterling	198	-	-	-	-	-	198	1
Autres devises	557	-	-	-	-	-	557	(5)
TOTAL	**1 064**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 064**	**(3)**

(1) *La juste valeur des passifs financiers à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel Lafarge contracterait en fin d'exercice des emprunts similaires. La juste valeur des obligations cotées est déterminée à partir des données observables du marché.*

(2) *La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée par application des prix de marché que Lafarge paierait ou recevrait pour solder les contrats correspondants.*

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2012, une variation instantanée de +/- 5 % sur les cours de change aurait un impact maximal de -/+ 1 million d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de change du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des cours de change sur les instruments dérivés de change du Groupe est de -/+ 1 million d'euros. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot des devises, cours à terme, courbes de taux, etc.).

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT ET SENSIBILITÉ AUX TAUX D'INTÉRÊT

Risque de taux d'intérêt

Lafarge est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités. Son exposition à ce risque peut être sous-divisée en plusieurs catégories de risques, décrites ci-dessous :

- risque de cours pour les éléments d'actif et de passif financiers à taux fixe :

Lorsqu' une dette à taux fixe est contractée, il y a un coût d'opportunité en cas de baisse ultérieure des taux d'intérêt. Les variations de taux d'intérêt ont un impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux fixe, tandis que le produit financier ou la charge financière associés restent inchangés ;

- risque de flux de trésorerie lié aux éléments d'actif et de passif à taux variable.

Les variations de taux d'intérêt ont peu d'impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux variable, mais influent directement sur les flux de produits ou de charges futurs du Groupe.

Conformément aux politiques du Groupe, Lafarge s'efforce de gérer ces deux types de risques, en ayant notamment recours à des swaps de taux d'intérêt et à des contrats de taux à terme.

Le département Trésorerie gère les financements et la position en matière de taux d'intérêt dans le cadre de la politique définie en termes de répartition taux fixe - taux variable des passifs financiers.

Cependant, bien que Lafarge gère son exposition aux taux d'intérêt comme expliqué ci-dessus, cela ne peut pas le protéger complètement contre les risques de taux d'intérêt.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F56 et 26 (Instruments financiers) page F60 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe visant à gérer ce risque figurent en Section 5.1.2 (Gestion des risques) page 154.

Sensibilité aux taux d'intérêt

Au 31 décembre 2012, avant prise en compte des swaps sur taux d'intérêt, 85 % des passifs financiers du Groupe étaient stipulés à taux fixe. Après prise en compte de ces swaps, la part à taux fixe des passifs financiers représentait 79 %.

Une variation instantanée de +/- 1 % des taux d'intérêt à court terme appliquée aux passifs financiers à taux variable nets de trésorerie aurait un impact maximal, après prise en compte des produits dérivés, estimé à -/+ 3 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôts de Lafarge en 2012.

Le tableau ci-dessous donne des informations sur les passifs financiers et les instruments dérivés de taux d'intérêt conclus et qui sont sensibles aux variations de taux d'intérêt et présente :

- pour les dettes, les principaux flux de trésorerie par date d'échéance, ainsi que les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants, avant swaps ;
- les montants notionnels des instruments dérivés de taux d'intérêt par date d'échéance contractuelle et les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants. Ces montants notionnels sont utilisés pour calculer les paiements contractuels à échanger dans le cadre du contrat. Les taux variables moyens pondérés reposent sur les taux réels en fin d'année.

ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2012

(millions d'euros)	TAUX MOYEN (%)	2013 S1	2013 S2	2014	2015	2016	2017	> 5 ANS	TOTAL	JUSTE VALEUR
PASSIFS FINANCIERS [1]										
Passifs financiers à long terme [2]	6,4	313	1 580	1 971	1 454	2 130	1 707	3 950	13 105	14 083
Part à taux fixe	*6,7*	*25*	*1 163*	*1 836*	*1 408*	*1 871*	*1 672*	*3 889*	*11 864*	*12 755*
Part à taux variable	*4,1*	*288*	*417*	*135*	*46*	*259*	*35*	*61*	*1 241*	*1 328*
Passifs financiers à court terme	5,3	772	158						930	930
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX D'INTÉRÊT [3]										
Payeur de taux fixe										
Euro	4,5	-	58	42	-	-	-	-	100	(5)
Autres devises	7,2	28	29	91	-	-	-	-	148	32
Payeur de taux variable										
Euro	0,7	300	-	-	-	-	100	400	800	15
Autres devises	1,2	-	76	245	-	-	-	-	321	2
Autres dérivés de taux										
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	1,4	316	15	-	-	-	-	-	331	5

(1) *La juste valeur des passifs financiers à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel Lafarge contracterait en fin d'exercice des emprunts similaires.*

(2) *Y compris part à moins d'un an.*

(3) *La juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt a été calculée par application des prix de marché que Lafarge paierait ou recevrait pour solder les contrats correspondants.*

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2012, une variation instantanée de +/- 100 points de base sur les courbes de taux d'intérêt, aurait un impact maximal de -/+ 3 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de taux d'intérêt du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact en résultat lié aux instruments dérivés de taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture de juste valeur est compensé par la réévaluation de la dette sous-jacente. Par ailleurs, l'impact d'une même variation des courbes de taux d'intérêt sur les instruments dérivés de taux d'intérêt non désignés comptablement comme instruments de couverture aurait un impact maximal de -/+ 1 millions d'euros en résultat. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (courbes de taux, courbes "zéro coupon", etc.).

RISQUE DE VARIATION DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES ET SENSIBILITÉ

Lafarge est exposé à un risque de variation des cours des matières premières, sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du coke de pétrole, du charbon, du fuel, du gasoil, du diesel mais également sur le fret maritime.

L'exposition aux cours de ces matières premières est néanmoins limitée par l'utilisation de combustibles alternatifs, et d'énergies renouvelables.

Elle est également compensée par l'utilisation d'instruments de couverture, lorsqu'un marché existe, sur la base des besoins prévisionnels, lorsqu'ils sont hautement probables, ou des commandes fermes. Ces instruments de couverture sont le plus souvent des swaps et des options standards, conclus sur des horizons adaptés au cas par cas.

Aucun instrument dérivé n'est acquis à d'autres fins que de couverture.

Sur la base des couvertures existant au 31 décembre 2012, une variation instantanée de +/- 20 % sur les indices de matières premières sur lesquels Lafarge est couvert, à savoir principalement l'électricité, le fuel (Platts), le gasoil (IPE), et le charbon (Newcastle FOB), aurait un impact maximum de respectivement -/+ 8 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés sur matières premières du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des indices cités ci-dessus sur les instruments dérivés sur matières premières de Lafarge est non significatif. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot et à terme de matières premières, etc.).

Voir la Note 26 (e) (Risques sur matières premières) annexée aux comptes consolidés page F65 pour plus de détails sur les instruments financiers et le risque sur matières premières.

RISQUE DE CONTREPARTIE SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Lafarge est exposé à un risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie (principalement banques et établissements de

crédit). Cette exposition au risque de contrepartie, en fonction de la nature et de l'échéance des opérations réalisées avec celles-ci, est limitée conformément aux politiques internes du Groupe grâce à la sélection rigoureuse des contreparties et au suivi régulier des notations attribuées par les agences de notation. Des limites de contrepartie sont définies et soumises à des examens réguliers. Nous estimons que notre gestion du risque de contrepartie est prudente et conforme à la pratique du marché, mais qu'elle ne peut néanmoins prémunir Lafarge d'un impact important en cas de défaillance systémique.

Pour plus d'information sur notre exposition et notre gestion des risques de crédit et de contrepartie, voir la Note 26 (Instruments Financiers) annexée aux comptes consolidés page F60 ainsi que la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 157.

RISQUE ACTIONS

Actions cotées

Lafarge ne détient pas de participations dans des sociétés cotées non consolidées susceptibles d'impacter significativement le résultat et la situation financière du Groupe.

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe, situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, sont gérés par des fonds de pension dont les actifs sont en grande partie investis en valeurs mobilières cotées. La répartition de ces actifs (entre actions, obligations ou autres) et leur juste valeur figurent à la Note 23 (Régimes de retraite) annexée aux comptes consolidés en page F51.

Au Royaume-Uni, les actifs sont pour l'essentiel gérés au sein d'un fonds de pension unique administré par un conseil paritaire indépendant.

Voir également le risque Régimes de retraite en page 150.

Autocontrôle

Au 31 décembre 2012, Lafarge détenait 157 283 de ses propres actions, toutes détenues en couverture d'options d'achat ou de plans d'actions de performance aux salariés. Nous considérons que l'exposition au risque d'autocontrôle est non significative.

5.1.2 GESTION DES RISQUES

Afin d'assurer la pérennité du développement de ses activités et l'atteinte de ses objectifs, Lafarge doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Cette maîtrise des risques nécessite, d'une part, la mise en œuvre de démarches régulières de recensement et d'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, le déploiement et l'animation permanente de dispositifs de gestion des risques visant à éliminer ou réduire la probabilité de matérialisation des risques et à en limiter les impacts.

a) Recensement et analyse des risques

Le recensement et l'analyse des risques sont structurés autour de plusieurs démarches coordonnées qui sont menées au sein du Groupe sous la responsabilité du Comité Exécutif du Groupe.

Une mise à jour complète de la cartographie des risques a été réalisée entre fin 2011 et début 2012. Les résultats de cette analyse ont été présentés au Comité d'audit en 2012. Les principaux sujets ainsi identifiés ont fait l'objet d'une analyse approfondie et de plans d'action qui sont progressivement mis en œuvre.

Dans le cadre du cycle de management du Groupe, des revues stratégiques de l'ensemble des pays du Groupe sont réalisées périodiquement par les directions des pays et du Groupe. Ces revues stratégiques intègrent notamment une analyse des principaux risques auxquels les pays sont exposés.

Une analyse annuelle des risques liés à la fiabilité de l'information financière, à la protection des actifs, à la détection et à la prévention de la fraude est menée au niveau du Groupe par la Direction du Contrôle Interne, en lien avec les fonctions impliquées. Cette analyse conduit à la mise à jour des "standards de contrôle interne" [(1)] du Groupe, qui sont déployés dans ses pays et au sein de ses fonctions (voir Section 5.2.1 (b) (Procédures de "contrôle interne financier") pour plus d'informations).

La définition du plan d'audit annuel, préparé par la Direction de l'Audit Interne du Groupe et approuvé par le Comité d'audit, prend en compte les différentes démarches d'analyse décrites ci-dessus. Au cours de l'élaboration de ce plan, la Direction de l'Audit Interne du Groupe conduit également un grand nombre d'entretiens et corrobore ou complète ces analyses. L'exécution de ce plan et la synthèse des travaux présentée au Comité Exécutif du Groupe et au Comité d'audit, permettent d'approfondir certaines analyses et participe au processus continu de recensement des risques.

b) Dispositifs de gestion des risques

Sur la base des travaux de recensement et d'analyse décrits ci-dessus, une gestion active des risques est mise en place dans le Groupe depuis plusieurs années. Cette gestion est continuellement adaptée pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux et risques auxquels le Groupe doit faire face.

Cadre général de la gestion des risques et Code de conduite des affaires

RESPONSABILITÉ ET PRINCIPES SOUS-TENDANT LA GESTION DES RISQUES

D'une façon générale, les responsables des pays et des fonctions sont chargés de définir et/ou d'appliquer les mesures nécessaires pour réduire l'exposition du Groupe aux risques auxquels il est confronté.

(1) *Les standards de contrôle interne sont un ensemble de contrôles clés couvrant les principaux risques portant sur les processus contribuant à la préparation des états financiers.*

Cette gestion des risques s'appuie notamment sur des principes structurants tels que :

- les Principes d'action du Groupe qui présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le *"Lafarge Way"*, la philosophie du management ;
- les Principes d'organisation qui définissent notamment les responsabilités des différents niveaux de l'organisation et les différents éléments du cycle de management.

Ces principes font l'objet de communications régulières et participent d'une gestion préventive des principaux risques du Groupe, en définissant ses valeurs fondamentales et une organisation claire des responsabilités.

De plus, un ensemble de politiques et règles complémentaires est défini par le Groupe puis décliné par chaque fonction. Les responsables fonctionnels et leurs équipes, ainsi que les responsables des pays, sont en charge de les faire connaître et appliquer, afin d'assurer un alignement des pratiques à chaque niveau de l'organisation. L'ensemble de ces règles a été progressivement regroupé afin d'en faciliter la mise en œuvre.

RÈGLES DE COMPORTEMENT DES EMPLOYÉS DU GROUPE

Au cœur de ses politiques, le Groupe a instauré un Code de conduite des affaires qui définit les principes de comportement individuel à adopter face aux situations concrètes de la vie professionnelle. Le Code de conduite des affaires participe notamment à la prévention de la plupart des risques auxquels le Groupe est confronté, en précisant les enjeux, les recommandations et les interdictions relatifs notamment aux thématiques suivantes : respect des lois et règlements, respect de la libre concurrence, prévention du risque de corruption et de fraude, délits d'initiés, conflits d'intérêts, participation à la vie politique, santé et sécurité, prévention des discriminations et du harcèlement, respect de l'environnement, protection des actifs, fiabilité de l'information, importance du contrôle interne et mise en œuvre des sanctions en cas de manquement.

L'action visant à assurer une large diffusion et le respect du Code de conduite des affaires par l'ensemble des salariés du Groupe est un processus continu. Un programme de formation complet, basé sur l'étude de cas concrets tirés de la vie professionnelle, avait fait l'objet d'une revue par Transparency International et la Chambre de commerce internationale en 2008, et a été déployé dans tous les pays dans lesquels Lafarge opère. Le Groupe a continué à promouvoir activement ce programme de formation en 2012 et a mis en place des outils de sensibilisation et de formation électronique, accessibles à terme via intranet dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère.

PROTECTION DES ACTIFS

Depuis de nombreuses années, le Groupe a défini des politiques et des pratiques dont la mise en œuvre vise à protéger ses actifs, qu'ils soient matériels (immobilisations, stocks, créances sur des tiers, actifs financiers, etc.) ou immatériels (marque, informations, savoir-faire, brevets, etc.). L'application de ces politiques a été renforcée par la mise en place de standards de contrôle interne dans les pays et organisations fonctionnelles du Groupe, standards dont un des objectifs majeurs est la protection des actifs.

PROGRAMME ANTI-FRAUDE

Le Groupe dispose d'un programme visant à prévenir, dissuader et détecter les fraudes. Ce programme a été progressivement renforcé au cours des dernières années, et comprend les éléments suivants :

- le Code de conduite des affaires qui fournit un cadre général sur ce thème ;
- la définition et le déploiement d'une procédure de remontée et de suivi des cas de fraudes et autres manquements au Code de conduite des affaires. Cette procédure stipule que tout cas de fraude et manquement doit être reporté au Groupe selon différents canaux précisés. Elle indique par ailleurs le rôle des différentes parties prenantes (direction des Pays, Direction Juridique, des Ressources Humaines, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne du Groupe), les différentes typologies de fraude et les comportements à suivre en cas de suspicion avérée ;
- la mise en place d'une ligne éthique permettant à chaque salarié dans le monde, de façon anonyme, d'exercer son droit d'interpellation ("whistleblowing") et de signaler tout manquement aux règles définies dans le Code de conduite des affaires et, en particulier, de signaler les cas de fraude. Les orientations de la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ont été prises en compte dans la mise en œuvre de ce dispositif, afin de garantir le respect des règles particulières encadrant le recours à un tel dispositif d'alerte en France ;
- le déploiement des standards de contrôle interne du Groupe qui regroupent de nombreux points de contrôles clés visant directement ou indirectement le risque de fraude ; et
- et plus généralement l'ensemble des règles, procédures et contrôles mis en œuvre au sein des organisations du Groupe.

Dispositifs de gestion des risques particuliers

De façon plus spécifique, des dispositifs de gestion des risques ont notamment été développés et sont animés autour des thématiques suivantes :

- gestion du portefeuille des actifs du Groupe ;
- actions de sécurisation de l'accès aux matières premières ;
- gestion des risques liés à l'environnement et programme de sécurité ;
- programme de conformité sur la concurrence ; et
- gestion des risques financiers et de marché.

Ces dispositifs se définissent par des objectifs précis approuvés par les instances dirigeantes du Groupe, des outils et des ressources dédiés pour atteindre ces objectifs et, enfin, un ensemble d'actions de pilotage pour veiller à leur correcte mise en œuvre.

GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS DU GROUPE

La gestion du portefeuille d'actifs du Groupe comprend notamment :

- un suivi actif des risques pays liés en particulier à la conjoncture économique, politique et sociale ;
- un processus de modélisation géographique des risques "événements naturels" ;
- un processus structuré de décision en matière d'investissements et désinvestissements ; et
- un dispositif permettant d'optimiser les flux financiers vers le Groupe.

La Direction de la Stratégie du Groupe a défini une méthodologie permettant de mesurer et de suivre les évolutions des risques pays dans le temps. Cette analyse, est conduite sur une base annuelle, et est prise en compte dans la définition de la stratégie du Groupe en matière de gestion d'actifs. Fort de ces analyses, nous poursuivons la diversification géographique de notre portefeuille, et veillons au poids relatif de chacun de ces pays aux bornes du Groupe.

La Direction des Risques et Assurances du Groupe a mis en place un processus de modélisation des risques liés aux événements naturels et un programme d'assurance permettant de les couvrir au mieux.

Les opérations d'acquisitions et de cessions font l'objet de différents niveaux de revue et d'approbation en fonction de leur matérialité, à l'issue de chaque phase – étude d'opportunité, étude de faisabilité et étude détaillée. Le Comité *"Risk & Portfolio"* revoit les risques et bénéfices de chaque projet d'acquisition ou de cession qui lui est soumis, sur la base d'un dossier d'évaluation devant couvrir les aspects stratégiques, économiques et financiers, juridiques, fiscaux, humains, techniques (état des actifs et des réserves minérales, conditions d'accès à l'énergie), et liés au développement durable. Une analyse des risques et opportunités est menée pour chacun de ces sujets.

Enfin, un Comité des dividendes auquel participent les directions Fiscale, Affaires Juridiques, Contrôle et Consolidation et Financement et Trésorerie, veille notamment à optimiser les flux financiers du Groupe.

ACTIONS DE SÉCURISATION DE CERTAINES MATIÈRES PREMIÈRES

La gestion des risques liés à l'accès aux matières premières est organisée d'une part en amont des opérations de développement du Groupe, notamment par des actions de sécurisation des ressources à long terme dans le cadre des acquisitions et des projets de développement et, d'autre part, par une gestion permanente des réserves foncières et des autres sources d'approvisionnement.

Voir la Section 1.4.4 (Réserves minérales et carrières) page 38 pour plus d'informations.

GESTION DES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Le Groupe met en œuvre de nombreuses mesures pour gérer les impacts environnementaux liés à son activité. La Direction Environnement et Affaires Publiques du Groupe suit l'application de la politique environnementale dans l'ensemble des unités du Groupe. Cette politique couvre notamment la gestion des installations dans le respect des lois, la minimisation de l'utilisation des ressources non renouvelables, la minimisation de la production de déchets et d'effluents de tous ordres et la mise en œuvre de plans de réaménagement des carrières. L'atteinte des standards définis et des objectifs de performance est vérifiée par des audits et des contrôles de performance.

Le Groupe est engagé dans un programme très ambitieux d'amélioration de sa performance en termes de santé et sécurité des personnes intervenant sur ses sites. La mise en œuvre de cette ambition passe notamment par la définition d'un standard de gouvernance de la gestion du risque santé et sécurité, puis par le déploiement de règles et standards opérationnels précis, et des analyses systématiques des causes des incidents sérieux et par une communication des expériences et des bonnes pratiques identifiées dans les sites. Toutes les unités opérationnelles du Groupe sont mobilisées sur la mise en œuvre de ces standards qui permettent de réduire progressivement les risques d'accident. Le système de management de la Santé et Sécurité possède les principaux Standards de gouvernance suivants : le *reporting* et l'analyse des accidents, la Gestion de la Santé et Sécurité des sous-traitants, la Gestion des risques. De plus, ce système intègre également les standards opérationnels suivants : le travail en hauteur, le port des équipements individuels de protection, l'isolation des énergies, les transports des personnes et des produits et le travail en espace confiné. Cette liste n'est pas exhaustive.

PROGRAMME DE CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE LA CONCURRENCE

Le programme de conformité aux règles de concurrence ("Programme de Conformité") mis en place en 2007 est destiné à assurer le strict respect par les employés du Groupe des règles, lois et règlements en matière de droit de la concurrence. Il est applicable par principe dans tous les pays dans lesquels Lafarge opère et couvre l'ensemble de ses activités, y compris lorsqu'elles sont conduites en partenariat avec des tiers, dans le cadre d'entreprises communes. Le Programme de Conformité est déployé de façon régulière et continue, sur une base mondiale, au travers de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des employés du Groupe, ainsi que d'actions de vérifications du respect des règles du Programme de Conformité par les unités opérationnelles au travers d'un réseau dédié de "correspondants concurrence", localisés dans chacun des pays où Lafarge opère.

D'une manière générale, en cas d'allégation de non-respect des règles de concurrence portées à l'encontre du Groupe ou d'une de ses filiales, la politique du Groupe est de coopérer pleinement avec les autorités locales de concurrence.

En 2012, l'équipe en charge du Programme de Conformité et les directeurs juridiques locaux ont poursuivi la promotion de ce programme de conformité au niveau mondial avec des formations spécifiques (y compris par le biais de formations à distance *e-learning*) et des tests de vérification. De plus, une série de guides est disponible mondialement, ayant pour objectif d'accroître le niveau de sensibilisation des employés du Groupe aux risques spécifiques de concurrence et de les aider à les gérer efficacement, dans le respect du Programme de Conformité.

GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ

La gestion des risques financiers et de marché (risques de change et de taux, risque de liquidité, risque action et risque de volatilité des cours des sources d'énergie entrant dans le cycle de production) est menée de façon centralisée par la Direction Financière, conjointement avec la Direction des Achats pour les sources d'énergie. Un ensemble de politiques et procédures rigoureuses décline les objectifs fixés par le Groupe en termes de couverture de ces risques et de responsabilités des différents intervenants.

L'approbation préalable de la Direction Financière du Groupe est nécessaire pour les opérations et transactions relatives à la mise en place de financements et garanties d'une durée supérieure à un an ou dépassant un montant donné et pour l'utilisation de certains instruments de couverture à terme ou dérivés et la distribution des dividendes.

Les politiques de Lafarge ne permettent aucune prise de position spéculative sur les marchés. Lafarge a mis en place des règles de gestion fondées sur la séparation des activités opérationnelles, de contrôle financier et administratif, et de mesure du risque. Lafarge a également institué, pour toutes les opérations gérées en central, un système intégré qui permet de suivre les stratégies de couverture en temps réel.

De manière générale, la politique du Groupe consiste à utiliser des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et occasionnellement son exposition aux risques liés aux marchés des matières premières et des produits énergétiques.

Lafarge n'utilise des instruments financiers que pour couvrir des expositions financières et commerciales existantes ou anticipées. Les opérations de couverture sont effectuées sur le marché de gré à gré avec un nombre limité de contreparties bénéficiant d'une notation élevée. Les positions en instruments financiers dérivés sont suivies à l'aide de diverses techniques, dont celle de la juste valeur.

Afin de réduire la vulnérabilité de nos activités aux variations de change et de taux d'intérêt, l'exposition est gérée de manière centralisée, par l'intermédiaire du département Trésorerie, mais aussi conjointement avec certaines des filiales lorsqu'une gestion centralisée n'est pas possible. Lafarge utilise divers instruments financiers dérivés comme des contrats de change à terme, des *swaps* de taux d'intérêt et de change, ainsi que des contrats de taux à terme, afin de couvrir les risques de fluctuation de change et de taux d'intérêt liés aux actifs, passifs et engagements futurs, conformément aux règles définies par la direction.

Lafarge est également soumis à un risque de variation des cours des matières premières sur les marchés de l'énergie et sur le fret maritime. Nous utilisons ponctuellement des instruments financiers dérivés pour gérer notre exposition à ces risques.

Le suivi des risques liés aux instruments financiers se fait à partir d'indicateurs fournis au management sur la base du *reporting* interne.

Lafarge participe à la sélection et au suivi des actifs financiers couvrant les engagements de retraite, en liaison avec les entités ayant la gestion de ces fonds.

5.1.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes clés suivants :

- déploiement d'actions de prévention et de protection afin de réduire les risques ;
- conservation des risques de fréquence par les captives du Groupe ;
- au-delà de cette rétention, transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des seuls risques d'intensité auprès des leaders de ces marchés, le Groupe étant particulièrement attentif à la solidité financière de ces acteurs ;
- intégration dans les programmes d'assurance du Groupe des filiales dont nous détenons la majorité, sous réserve de contraintes réglementaires locales ou d'exclusions géographiques spécifiques.

Sur ce dernier point le Groupe continue ses actions : dans ce contexte en 2012, le coût total des assurances sur les principaux programmes Groupe, y compris la partie auto-assurée via les captives, s'est élevé à environ 5 pour 1 000 du chiffre d'affaires correspondant au périmètre assuré.

a) Assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation

Ces programmes d'assurance couvrent les dommages aux biens suite à incendie, explosion, événements naturels, bris de machines, etc., ainsi que les pertes d'exploitation associées. Ces programmes s'appliquent dans le monde entier. Les actifs du Groupe sont assurés en valeur dite de "vétusté déduite". Le montant total des valeurs assurées s'élève à 27 771 millions d'euros.

Des scénarios de sinistres incendie sur les sites les plus importants font l'objet d'évaluations régulières effectuées avec les ingénieurs spécialisés d'un cabinet de conseil extérieur au Groupe. Le "sinistre maximum possible" incendie de chacun des sites du Groupe reste inférieur à 200 millions d'euros.

Dans la continuité du processus de modélisation des risques "événements naturels" mis en place au cours de ces dernières années, un plan pluriannuel d'évaluation sur site des risques "événements naturels" permet de classer nos cimenteries selon leur vulnérabilité et de déterminer les scénarios de sinistres potentiels ainsi que leurs montants.

La limite de couverture à 200 millions d'euros par sinistre a été maintenue pour tous les sites du Groupe, avec les sous-limites traditionnelles du marché de l'assurance.

Le nombre et la grande diversité géographique des sites industriels du Groupe contribuent à réduire le risque d'une exposition importante en pertes d'exploitation.

Conformément au plan décidé par le Groupe, les standards de protection contre le risque incendie sont progressivement déployés sur l'ensemble des sites ciment avec le support des ingénieurs prévention d'un cabinet extérieur de conseil.

b) Assurances de responsabilité civile

Les principaux contrats touchant à la responsabilité (responsabilité civile générale et produits, atteintes à l'environnement) sont souscrits pour des montants qui tiennent compte de la nature des activités de Lafarge, des pays correspondants, de l'historique de sinistralité et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance et de la réassurance.

c) Captives d'assurance

Lafarge détient une captive d'assurance et une captive de réassurance, toutes deux basées en Europe, permettant de gérer les risques de fréquence des filiales du Groupe. Le risque maximum conservé dans ces captives est de 2 millions d'euros par sinistre en responsabilité civile et de 5 millions d'euros par sinistre en dommages aux biens.

En Amérique du Nord, le Groupe détient deux captives qui interviennent sur les risques liés aux accidents du travail, à la responsabilité civile automobile et à la responsabilité civile générale. Le risque maximum conservé par ces captives est de 2 à 5 millions de dollars par sinistre, selon les couvertures d'assurance concernées.

5.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

5.2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L.225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Ce rapport sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la Direction du Contrôle Interne Groupe ainsi que de la Direction de l'Audit Interne. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 18 février 2013, a été revu par le Comité du Gouvernement d'entreprise et des nominations présidé par le Vice-Président du Conseil (Administrateur référent) pour les parties portant sur la gouvernance et a été approuvé dans son ensemble par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2013.

Ce rapport couvre la société mère du Groupe, Lafarge S.A., ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le préambule du Chapitre 3 (Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence) et les Sections 5.1.2 (Gestion des risques), 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux), 3.2 (Fonctionnement du Conseil et de ses Comités), 3.4 (Rémunérations et avantages), 3.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef) et 6.2.5 (e) (Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales) ainsi que l'annexe (Mandat des administrateurs) du Document de Référence font également partie du présent rapport. Par ailleurs, le Document de Référence intègre les informations prévues à l'article L.225-100-3 du Code de commerce, Section 6.2.6 (Changement de Contrôle).

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après "contrôle interne financier".

a) Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe

Conformément à la définition du *"COSO Report"* [(1)], référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales et internes sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement éliminés ou maîtrisés.

Environnement de contrôle interne du Groupe

L'environnement de contrôle interne repose sur un ensemble de dispositifs s'appuyant à la fois sur l'engagement de la direction et sur une culture de contrôle interne à tous les niveaux de responsabilité.

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les documents clés du Groupe que sont les Principes d'action, les Principes d'organisation et le Code de conduite des affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- les Principes d'action du Groupe présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le "*Lafarge Way*", la philosophie du management ;
- les Principes d'organisation définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation (pays et Groupe), les différents éléments du cycle de management et les principes clés pour l'amélioration de la performance ;
- le Code de conduite des affaires définit les règles de conduite et est structuré de la façon suivante : respect de la loi et de la réglementation, prévention des conflits d'intérêt, respect de la personne et de l'environnement, protection des actifs du Groupe, transparence financière, importance du contrôle interne, mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

(1) *COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Septembre 1992.*

Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions. Ces règles prévoient notamment que la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne robuste est une des responsabilités fondamentales de la Direction Générale de chaque entité juridique ou opérationnelle.

Une évaluation de l'environnement de contrôle est organisée annuellement dans le Groupe sur la base de questionnaires d'auto-évaluation complétés au niveau des pays et du Groupe et signés par les responsables correspondants.

Recensement et analyse des risques

Les démarches de recensement et d'analyse des risques mises en œuvre au sein du Groupe sont décrites dans la Section 5.1.2 (a) (Recensement et analyse des risques) du Document de Référence.

Dispositifs de gestion des risques

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et de certains dispositifs majeurs est aussi faite dans la Section 5.1.2 (b) (dispositifs de gestion des risques) du Document de Référence.

Activités de contrôle

Des activités de contrôle sont mises en place à tous les niveaux du Groupe, en application des règles et politiques décrites ci-dessus.

Les activités de contrôle relatives aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe sont définies dans les "standards de contrôle interne" [(1)] du Groupe et font l'objet de documentation et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

Information et communication

Les principaux documents clés du Groupe sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les responsables fonctionnels sont responsables de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe.

Les contrôles et procédures relatifs aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, et en particulier, le Comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

Voir les Sections 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux), 3.2 (Fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités) et 3.4 (Rémunérations et avantages).

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

Le Comité Exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés. Des présentations sur le contrôle interne sont régulièrement soumises au Comité Exécutif ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

RESPONSABLES FONCTIONNELS DU GROUPE

Pour les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe, des "responsables fonctionnels", incluant en particulier ceux de la Direction Financière, ont été désignés au niveau du Groupe comme propriétaires des processus, afin de :

- documenter leurs processus au niveau du Groupe comprenant des spécificités par lignes de produits et vérifier la mise en œuvre effective des "standards de contrôle interne" pour ces processus ;
- définir et mettre à jour les référentiels de contrôle interne pour les pays.

PAYS

En 2012, le Groupe a mis en place une organisation par pays et a adapté l'organisation du pilotage du contrôle interne en conséquence.

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des Directions Générales des pays.

Dans chacun des pays du Groupe, des "responsables de contrôle interne" sont identifiés. Leur rôle consiste principalement à accompagner la mise en œuvre des "standards de contrôle interne" du Groupe et à s'assurer que les procédures relatives au contrôle interne sur les états financiers sont en place dans leur pays. Leur action est coordonnée par la Direction du Contrôle Interne évoquée ci-après.

DIRECTION DE L'AUDIT GROUPE

Le Direction de l'audit Groupe (environ 30 collaborateurs) a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le Président-Directeur général du Groupe et par le Comité d'audit.

Des rapports de fin de mission sont adressés aux pays audités et à leur hiérarchie. Une synthèse annuelle de ces rapports est présentée au Président-Directeur général, ainsi qu'au Comité d'audit, qui reçoit également les observations éventuelles des commissaires aux comptes du Groupe sur le contrôle interne.

Par ailleurs, des missions de suivi sont organisées afin de vérifier la mise en place des recommandations formulées par la Direction de l'audit Groupe.

(1) *Les standards de contrôle interne sont un ensemble de contrôles clés couvrant les principaux risques portant sur les processus contribuant à la préparation des états financiers.*

DIRECTION DU CONTRÔLE INTERNE

La Direction du Contrôle Interne (7 collaborateurs) fait partie de la Direction Financière. Cette direction est chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier".

Ce département mène les travaux de définition des standards de contrôle interne évoqués ci-dessus. Il anime le réseau des responsables de contrôle interne. Il assiste les pays et les "responsables fonctionnels" dans la mise en œuvre des standards et dans la documentation et les tests du "contrôle interne financier" présentée au paragraphe 5.2.1 (b) ci-après.

Un Comité du contrôle interne présidé par le directeur financier du Groupe et composé des principaux responsables financiers du Groupe, du directeur de l'audit interne, du directeur des systèmes d'information, du directeur énergie et *sourcing* stratégique et du directeur juridique suit les travaux sur le "contrôle interne financier".

b) Procédures de "contrôle interne financier"

Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe

Les processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de clôture des comptes, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, gestion de la trésorerie, etc.), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels et gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation, etc.).

Documentation et tests du "contrôle interne financier"

Le Groupe a pour ambition de maintenir des standards de contrôle interne élevés. Il mène des travaux détaillés de documentation et de tests du "contrôle interne financier" pour appuyer son évaluation.

Ces travaux détaillés sont menés dans les pays du Groupe et au niveau du Groupe, sur les contrôles clés participant à la fiabilité de l'information financière et comprennent :

- une description des processus clés sous-tendant la préparation et ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- une description détaillée des contrôles clés définis dans les "standards de contrôle interne" du Groupe ;
- des tests permettant de vérifier la mise en œuvre effective de ces contrôles, le périmètre des contrôles testés étant défini selon des critères de matérialité et de niveau de risque ;
- un processus annuel de certification interne permettant de recenser les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité du management des pays et des principaux responsables fonctionnels sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, identifiés à la suite des travaux présentés ci-dessus, ainsi que des audits internes et externes. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie par les hiérarchies concernées. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit.

Élaboration des informations financières publiées

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un Comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au Comité d'audit puis au Conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Paris, le 19 février 2013

Bruno Lafont

Président du Conseil d'administration

5.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LAFARGE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société LAFARGE et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2013

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG et Autres	
Arnaud de Planta	Frédéric Gourd	Alain Perroux	Nicolas Macé

5.3 COMMISSARIAT AUX COMPTES

5.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Collège des commissaires aux comptes

Commissaires aux comptes titulaires

DELOITTE & ASSOCIÉS
185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Arnaud de Planta et Frédéric Gourd.

Date du premier mandat : 1994.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

ERNST & YOUNG ET AUTRES
Tour First, 1-2, place des Saisons, Paris La Défense 1, 92400 Courbevoie, représenté par Alain Perroux et Nicolas Macé.

Date du premier mandat : 2012 (date du premier mandat du réseau Ernst & Young : 2006).

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS
195, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Date du premier mandat : 2000.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

AUDITEX
1-2, place des Saisons, Paris La Défense 1, 92400 Courbevoie.

Date du premier mandat : 2008.

Expiration du mandat actuel : à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

5.3.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous.

	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG ET AUTRES			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	*6,3*	*6,6*	*84 %*	*57 %*	*5,8*	*5,9*	*84 %*	*84 %*
Lafarge S.A.	1,5	1,5	20 %	13 %	1,4	1,5	20 %	21 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	4,8	5,1	64 %	44 %	4,4	4,4	64 %	63 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes (1)	*1,1*	*4,8*	*15 %*	*41 %*	*0,9*	*0,9*	*13 %*	*12 %*
Lafarge S.A.	0,7	2,7	10 %	23 %	0,1	0,6	1 %	8 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	0,4	2,1	5 %	18 %	0,8	0,3	12 %	4 %
SOUS-TOTAL	**7,4**	**11,4**	**99 %**	**98 %**	**6,7**	**6,8**	**97 %**	**96 %**
AUTRES PRESTATIONS								
Fiscal (2)	*0,1*	*0,3*	*1 %*	*2 %*	*0,2*	*0,3*	*3 %*	*4 %*
Juridique et social	-	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	**0,1**	**0,3**	**1 %**	**2 %**	**0,2**	**0,3**	**3 %**	**4 %**
TOTAL	**7,5**	**11,7**	**100 %**	**100 %**	**6,9**	**7,1**	**100 %**	**100 %**

(1) *Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires à l'audit correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou à la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.*

(2) *Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.*

5.3.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau ci-dessous indique où trouver les rapports des commissaires aux comptes figurant dans le présent Document de Référence.

Rapport	Page
Rapport sur les comptes consolidés	F 3
Rapport sur les comptes sociaux	F 77
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	F 100
Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques	162

Par ailleurs, le rapport de Bureau Veritas Certification sur les indicateurs de développement durable figure à la page 141 du présent Document de Référence.

6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat 166
6.1.1 Principaux actionnaires et répartition du capital 166
6.1.2 Pacte d'actionnaires 167
6.1.3 Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention 168
6.1.4 Actionnariat salarié 169
6.1.5 Cotation boursière 170

6.2 Capital social et informations complémentaires 172
6.2.1 Capital social 172
6.2.2 Actions détenues par la Société 173
6.2.3 Titres non représentatifs du capital – Obligations 174
6.2.4 Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration 176
6.2.5 Statuts 179
6.2.6 Changement de contrôle 182
6.2.7 Contrats importants 182
6.2.8 Relations intra-groupe 182
6.2.9 Documents accessibles au public 183

6.1 ACTIONNARIAT

6.1.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES ET RÉPARTITION DU CAPITAL

Les tableaux ci-dessous récapitulent, à la connaissance de la Société, ses principaux actionnaires au 31 décembre 2012, ainsi que leur pourcentage de participation et leur répartition géographique :

Principaux actionnaires

	2012				2011			
Au 31 décembre	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote
Groupe Bruxelles Lambert	60 307 265	109 614 530	20,9	27,4	60 307 265	109 614 530	20,9	27,4
NNS Holding Sàrl	40 063 011	79 853 128	13,9	19,9	40 063 011	79 853 128	13,9	19,9
Dodge & Cox	22 689 673	29 733 106	7,9	7,4	17 214 899	24 077 032	5,9	6,0
Autres institutionnels (1)	130 409 006	138 740 329	45,5	34,7	136 101 968	144 391 040	47,6	36,1
Actionnaires individuels	33 629 264	42 008 449	11,7	10,5	33 326 927	41 847 772	11,6	10,5
Auto-détention	157 283	157 283 (2)	0,1	0,1	233 448	233 448 (2)	0,1	0,1
TOTAL	**287 255 502**	**400 106 825**	**100,0**	**100,0**	**287 247 518**	**400 016 950**	**100,0**	**100,0**

Source : Thomson Reuters.

(1) *Incluant 51 581 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore demandé l'attribution de leurs titres Lafarge à la suite de l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG.*

(2) *Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.*

Répartition du capital

RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIONNAIRE

À la connaissance de la Société, sept actionnaires institutionnels détenaient au 31 décembre 2012 entre 1 % et 4 % du capital de la Société. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : cinq actionnaires entre 1 % et 2 % du capital, un actionnaire entre 2 % et 3 % du capital et un actionnaire entre 3 % et 4 % du capital.

* Dont 1,77 % du capital détenu par les salariés du Groupe.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Au 31 décembre	2012 Nombre d'actions détenues	2012 % du capital	2011 Nombre d'actions détenues	2011 % du capital
France	70 763 039	24,6	78 141 197	27,2
Belgique (1)	62 628 919	21,8	61 844 821	21,5
États-Unis	55 532 729	19,3	50 583 969	17,6
Luxembourg (2)	40 309 519	14,0	40 880 143	14,2
Royaume-Uni	21 458 240	7,5	11 808 763	4,1
Reste du monde	36 563 056	12,8	43 988 625	15,4
TOTAL	**287 255 502**	**100,0**	**287 247 518**	**100,0**

Source : Thomson Reuters.

(1) *Incluant Groupe Bruxelles Lambert.*

(2) *Incluant NNS Holding Sàrl.*

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Nantissements

Au 31 décembre 2012, 22 776 803 actions de la Société détenues au nominatif étaient nanties, ce qui représente 7,93 % du capital et 11,35 % des droits de vote de la Société à cette même date. Sur ces titres nantis, 99,81 % étaient détenus par NNS Holding Sàrl.

6.1.2 PACTE D'ACTIONNAIRES

Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl

Un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans a été conclu en date du 9 décembre 2007 avec certains membres de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl suite à l'acquisition d'Orascom Cement (l'ensemble des activités cimentières de Orascom Construction Industries S.A.E., acquis par le Groupe le 23 janvier 2008). Ce pacte contient différents engagements visant les actions émises à leur profit au travers de l'augmentation de capital leur ayant été réservée en 2008.

Par cet accord, les bénéficiaires de l'émission de titres s'engageaient à : (i) une conservation de quatre ans, sous réserve de certaines exceptions limitées, suivie d'une période de cession graduelle de trois ans ; (ii) ne pas acquérir de nouvelles actions Lafarge au-delà de 8,5 % du capital en plus de leur participation existante pendant une période de quatre années, avec une limitation de leur participation globale à 20 % du capital ou tout autre seuil plus élevé qui viendrait à être détenu par un autre actionnaire agissant seul ou de concert ; et (iii) à ne pas agir de concert avec un tiers s'agissant des actions Lafarge S.A. pendant une période de 10 ans.

En contrepartie, la Société s'engage à faire en sorte que NNS Holding Sàrl puisse nommer deux représentants à son Conseil d'administration, tant que NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris détiendront plus de 10 % du capital de la Société et respecteront leurs engagements au titre de ce pacte.

Depuis le 27 mars 2012, les actions Lafarge S.A. détenues par NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris ne sont plus soumises à l'obligation de conservation et les acquisitions d'actions Lafarge S.A. ne sont plus plafonnées. Seules demeurent des obligations d'information de la Société ainsi que l'obligation de ne pas agir de concert avec un tiers.

6.1.3 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX ET D'INTENTION

Groupe Bruxelles Lambert

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par Groupe Bruxelles Lambert au cours de l'exercice 2012.

En 2011, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré avoir franchi en hausse le 28 avril 2011 le seuil de 25 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir 60 307 265 actions Lafarge S.A. représentant 109 614 530 droits de vote (soit 21,05 % du capital et 28,46 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Groupe Bruxelles Lambert a précisé n'avoir eu recours à aucun financement dans la mesure où l'accroissement de sa participation résulte de l'acquisition de droits de vote double et a confirmé que ses actions et/ou droits de vote Lafarge S.A. ne faisaient pas l'objet d'un accord de cession temporaire.

Dans le cadre de cette déclaration, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré agir de concert avec les personnes qui la contrôlent (présomption légale) mais ne pas agir de concert avec d'autres tiers, ne pas envisager d'accroître sa participation (sans exclure toutefois de procéder à quelques arbitrages) et ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de Lafarge S.A.

Groupe Bruxelles Lambert a également confirmé soutenir la stratégie mise en œuvre par le Conseil d'administration de Lafarge S.A. et ne pas envisager de solliciter la nomination d'autres administrateurs que ses trois représentants actuels au Conseil d'administration de Lafarge S.A., ni la mise en œuvre des opérations listées au 6° de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, soit tout projet de :

- fusion, réorganisation, liquidation, ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ou de toute personne qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce ;
- modification de l'activité de la Société ;
- modification des statuts de la Société ;
- radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- émission de titres financiers de la Société.

NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris

En 2012, M. Nassef Sawiris a déclaré avoir franchi en hausse, le 1er octobre 2012, de concert avec la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris) et NNS Holding (Caïman) (société contrôlée par un trust constitué par M. Sawiris), le seuil de 15 % du capital de la Société et détenir de concert 48 120 866 actions Lafarge S.A. représentant 87 912 654 droits de vote (soit 16,75 % du capital et 22,04 % des droits de vote).

Ce franchissement de seuil résulte de l'assimilation par NNS Holding (Caïman) de 6 000 000 actions Lafarge S.A. par suite de l'entrée en vigueur de nouvelles dispositions légales prévoyant l'assimilation aux actions et droits de vote détenues d'actions sur lesquelles portent des instruments dérivés à dénouement monétaire (article L.233-9 I 4°bis du Code de commerce). La participation de NNS Holding (Caïman) prend la forme d'un contrat à terme sur action à règlement en numéraire. Ce contrat à terme ne donne à NNS Holding (Caïman) aucun droit à des actions ou droits de vote Lafarge S.A.. L'exposition économique de NNS Holding (Caïman) porte sur un nombre de référence de 6 000 000 d'actions Lafarge S.A.. La date de dénouement prévue de ce contrat est le 19 mai 2014, mais ce contrat est dénouable de façon anticipée en tout ou partie.

Il a également été précisé lors de cette déclaration qu'une partie de la participation de NNS Holding Sàrl (soit 2 056 184 actions Lafarge S.A. représentant autant de droits de vote) prenait la forme de deux options d'achat d'actions à dénouement physique ou en numéraire à l'initiative de NNS Holding Sàrl : une option concernant 1 022 247 actions Lafarge S.A. à échéance 17 janvier 2013 et une option concernant 1 033 937 actions Lafarge S.A. à échéance 31 janvier 2013.

À cette occasion, M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont déclaré agir de concert mais précisé qu'aux termes de la convention intervenue entre Lafarge S.A. et NNS Holding Sàrl en date du 9 décembre 2007, ils s'étaient engagés pendant la durée de ladite convention (10 ans) à ne pas agir de concert avec un tiers (à l'exception de certains membres de la famille de Nassef Sawiris et des entités dont ils sont dirigeants).

NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris ont par ailleurs déclaré envisager de procéder à des acquisitions supplémentaires d'actions Lafarge S.A. en fonction des opportunités et de l'évolution du marché (les stipulations de l'accord du 9 décembre 2007, décrites en Section 6.1.2 Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl, n'étant plus applicables).

M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont déclaré ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de la Société et continuer à soutenir la direction de la Société.

M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont également déclaré n'avoir conclu aucun accord de cession temporaire ayant pour objet des actions ou droits de vote de la Société ni n'avoir aucun projet concernant :

- la fusion, réorganisation, liquidation ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ;
- la modification des statuts ou de l'activité de la Société ;
- la radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- l'émission de titres financiers de la Société ;
- la sollicitation de la nomination d'autres administrateurs.

NNS Holding (Caïman) a par ailleurs déclaré ne pas envisager d'amender le contrat à terme sur action à dénouement en numéraire décrit ci-dessus pour le transformer en un contrat à terme dénouable en actions Lafarge S.A.

En 2011, M. Nassef Sawiris a déclaré avoir franchi en hausse, le 28 avril 2011, de concert avec la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris), le seuil de 20 % des droits de vote de la Société et détenir de concert 40 297 995 actions Lafarge S.A. représentant 80 126 943 droits de vote (soit 14,07 % du capital et 21,14 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Il a été précisé qu'il n'y avait eu aucun financement ou emprunt de titres en relation avec ce franchissement de seuil, celui-ci résultant d'une attribution de droits de vote double.

À l'occasion de ce franchissement de seuil en 2011, NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris avait fait des déclarations d'intention similaires à celles de 2012 exposées ci-dessus.

Dodge & Cox

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par Dodge & Cox au cours de l'exercice 2012.

En 2011, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la hausse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 30 août 2011 et détenir pour le compte desdits clients 14 375 379 actions Lafarge S.A. représentant 21 135 004 droits de vote, soit 5,04 % du capital et 5,33 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une acquisition d'actions sur le marché.

Southeastern Asset Management, Inc.

En 2012, Southeastern Asset Management, Inc., agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la baisse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 16 août 2012 et détenir pour le compte desdits clients 14 297 439 actions Lafarge S.A. représentant 14 297 439 droits de vote, soit 4,98 % du capital et 3,58 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une cession d'actions hors marché.

En 2011, Southeastern Asset Management, Inc., agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la hausse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 24 novembre 2011 et détenir pour le compte desdits clients 14 846 018 actions Lafarge S.A. représentant 14 846 018 droits de vote, soit 5,17 % du capital et 3,75 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une acquisition d'actions sur le marché et hors marché.

Autres

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-dessus détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

6.1.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2012, les salariés du Groupe détenaient 1,77 % du capital et 2,09 % des droits de vote. Cette participation était détenue, pour 0,55 % du capital, par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement Lafarge 2000 et, pour le solde, par les salariés directement (compte nominatif).

Politique en matière d'actionnariat salarié

Depuis 1961, date de la première accession en nombre des salariés au capital de Lafarge, le Groupe a développé une politique active d'association des salariés à son capital. Convaincu qu'être à la fois actionnaire et salarié renforce le lien à l'entreprise, Lafarge souhaite offrir cette opportunité de façon régulière, au plus grand nombre de collaborateurs, partout dans le monde.

Lafarge a ainsi lancé six plans d'actionnariat direct depuis 1995 baptisés "Lafarge en action" (LEA), permettant aux salariés des pays concernés par ces plans de souscrire à des actions de Lafarge S.A. en bénéficiant d'une décote et d'un abondement de l'employeur. Le montant de l'abondement, accordé pour les premières actions souscrites, varie selon le produit intérieur brut du pays concerné. Ces actions sont soumises à une période d'indisponibilité de cinq ans, hors cas prévus de déblocage anticipé.

Les plans lancés en 1995 et en 2002 prévoyaient en outre l'attribution d'une option de souscription d'action pour chaque action acquise, et ce, à partir de la onzième action acquise.

Lafarge a également mis en place en 1990 pour ses salariés français un fonds commun de placement d'entreprise intégré au Plan d'Épargne Groupe, nommé Lafarge 2000, par lequel les salariés adhérents peuvent se constituer une épargne corrélée à la valeur de l'action Lafarge, tout en bénéficiant d'un abondement.

Dernière augmentation de capital réservée aux salariés : LEA 2011

Le 12 mai 2011, le Conseil d'administration, agissant en vertu de la délégation de l'Assemblée générale du 12 mai 2011, a arrêté les modalités du plan LEA 2011. Comme en 2009, l'objectif de ce nouveau plan d'actionnariat salarié était de s'adresser à l'ensemble des salariés du Groupe, et donc d'être proposé dans un maximum de pays. Le prix de souscription s'est élevé à 36,98 euros : il correspond à 80 % du prix de référence calculé sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le 12 mai 2011. Dans le cadre de LEA 2011, chaque salarié éligible a eu la possibilité de souscrire à des actions de la Société tout en bénéficiant d'un abondement de l'employeur sur les 15 premières. L'augmentation de capital réservée aux salariés éligibles a été réalisée le 29 juillet 2011 ; le montant total de l'augmentation de capital s'est élevé à 3 174 956 euros par émission de 793 739 actions. Le taux de souscription de l'opération a atteint 44 %.

Lorsqu'il n'a pas été possible de proposer l'offre LEA 2011 dans un pays, une offre alternative permettant d'offrir aux salariés les mêmes avantages économiques que l'offre dite "classique" a été généralement mise en place.

TABLEAU DE SYNTHÈSE

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de chacun des plans d'actionnariat salarié :

	LEA 2011	LEA 2009	LEA 2005	LEA 2002	LEA 1999	LEA 1995
Nombre de pays concernés	58	55	46	47	33	21
Nombre de salariés éligibles	57 588	70 085	51 150	53 818	40 570	20 113
Taux de souscription	44,0 %	53,0 %	48,8 %	53,3 %	51,6 %	74,6 %
Nombre total d'actions souscrites	793 739	1 101 834	576 125	708 718	493 954	482 582
Nombre maximum d'actions pouvant être souscrites par chaque salarié	Illimité (1)	Illimité (1)	110	110	110	110
Prix de souscription (euros)	36,98	48,80	57,31	81,84	73,17	39,94
Attribution d'options de souscription	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**437 373 (3)**	**N/A**	**331 060 (2)**

(1) *Hors disposition légale locale.*
(2) *Ces options ne sont plus exerçables.*
(3) *Ces options ne sont plus exerçables depuis le 28 mai 2012.*

6.1.5 COTATION BOURSIÈRE

Cotation sur NYSE Euronext (Paris)

Les actions de la Société sont cotées sur NYSE Euronext (Paris), code ISIN FR0000120537, Symbole "LG".

L'action Lafarge S.A. se négocie à la Bourse de Paris depuis 1923 et figure dans l'indice CAC 40 depuis sa création le 31 décembre 1987.

Toutes les actions de la Société disposent des mêmes droits de vote, à l'exception (i) des actions auto-détenues qui perdent leur droit de vote en Assemblée générale et (ii) des actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans qui bénéficient de droits de vote doubles.

Voir la Section 6.2.5 (Statuts).

Transactions et capitalisation boursière

La capitalisation boursière de Lafarge S.A. atteignait 13,9 milliards d'euros au 31 décembre 2012.

Les tableaux ci-après font apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur NYSE Euronext (Paris).

CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Source : NYSE Euronext (Paris)

SIX DERNIERS MOIS

Source : NYSE Euronext (Paris)

Programme "American Depository Receipts" (ADR)

Le 13 septembre 2007, Lafarge a volontairement demandé le retrait de la cote de ses American Depository Receipts (ADR) du New York Stock Exchange (NYSE). Ce retrait est devenu effectif au 24 septembre 2007. Depuis son retrait, le programme ADR a été maintenu et les ADR continuent d'être négociées sur le marché hors cote (programme de niveau 1).

Chaque ADR représente le quart d'une action. Au 31 décembre 2012, il y avait 4 135 249 ADRs en circulation.

Le désenregistrement de Lafarge auprès de la Security and Exchange Commission est effectif depuis le 8 octobre 2007.

6.2 CAPITAL SOCIAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2012, le capital de Lafarge S.A. s'élève à 1 149 022 008 euros. Il est divisé en 287 255 502 actions, toutes intégralement libérées, dont la valeur nominale est de 4 euros.

Compte tenu des droits de vote double conférés aux 112 851 323 actions détenues sous la forme nominative depuis deux ans au moins, le nombre total des droits de votes considérés pour les calculs des seuils de participation au 31 décembre 2012 est de 400 106 825.

a) Évolution du capital au cours de l'exercice 2012

Au 31 décembre 2011, le capital de Lafarge S.A. s'élevait à 1 148 990 072 euros. Il était divisé en 287 247 518 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Depuis le 31 décembre 2011, le capital a été augmenté de 7 984 actions par l'effet d'exercices d'options de souscription d'actions :

		MONTANT DES SOUSCRIPTIONS		
(euros)	Nombre d'actions créées	En capital	En prime d'émission	Total
Exercices d'options de souscription d'actions	7 984	31 936,00	213 492,16	245 428,16

b) Capital potentiel au 31 décembre 2012

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2012 pourrait être augmenté d'un nombre maximal de 8 455 389 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel existantes à cette date. Sur ces 8 455 389 options de souscription, 5 391 588 étaient exerçables au 31 décembre 2012, et 3 063 801 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

Il n'existait, au 31 décembre 2012, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

L'Assemblée générale du 12 mai 2011 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour décider des augmentations de capital par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, incorporation de réserves, émission d'options de souscription d'actions, d'actions de performance ou émissions réservées aux salariés.

Voir la Section 6.2.4 (Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil.

c) Évolution du capital au cours des deux derniers exercices

	2012	2011
Capital au début de l'exercice (nombre d'actions)	**287 247 518**	**286 453 779**
Nombre d'actions créées du 1er janvier au 31 décembre	**7 984**	**793 739**
par paiement du dividende en actions	-	-
par exercice d'options de souscription d'actions	7 984	-
par exercice de bons de souscription d'actions	-	-
par augmentation de capital réservée aux salariés	-	793 739
par émission d'actions nouvelles	-	-
Nombre d'actions annulées du 1er janvier au 31 décembre	**-**	**-**
Nombre maximum d'actions futures à créer	**8 455 389**	**8 511 063**
par exercice d'options de souscription d'actions	8 455 389	8 511 063
par exercice de bons de souscriptions d'actions	-	-
par conversion d'obligations	-	-
Capital en fin d'exercice		
a- en euros	1 149 022 008	1 148 990 072
b- en actions	287 255 502	287 247 518

6.2.2 ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

a) Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2012

Au 31 décembre 2012, la Société détenait 157 283 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,05 % de son capital social. La valeur au cours d'achat de ces actions s'élève à 11 148 219,04 euros.

Les 157 283 actions détenues par la Société au 31 décembre 2012 sont affectées à la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 76 165 actions ont été utilisées pour couvrir la livraison d'actions de performance et il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société à d'autres objectifs.

La Société n'a pas de contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement.

Les opérations réalisées en 2012 par la Société sur ses actions propres ont été les suivantes :

	ACHATS			VENTES		
	Nombre d'actions achetées	Cours moyen (euros)	Montants (euros)	Nombre d'actions vendues	Cours moyen (euros)	Montants (euros)
Exercice 2012	-	-	-	76 165 (1)	-	-

(1) *Attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions de performance.*

b) Informations sur le programme de rachat d'actions approuvé le 15 mai 2012

Le programme de rachat d'actions de la Société autorisé lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2012 a les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	Actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 362 375 (1)
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	80 euros

(1) *Soit 5 % du capital au 31 décembre 2011, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.*

Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 15e résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2011 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 15 novembre 2013.

Comme indiqué dans le tableau figurant au 6.2.2 (Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2012) ci-dessus, la Société n'a procédé à aucun achat dans le cadre de ce programme en 2012 , ni jusqu'à la date de dépôt du présent Document de Référence.

c) Informations sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 7 mai 2013

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2013 devrait se prononcer sur un programme de rachat d'actions ayant les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 362 775 (1)
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	100 euros

(1) *Soit 5 % du capital au 31 décembre 2012, chiffre sous réserve d'ajustement pour tenir compte des actions auto-détenues et/ou annulées à la date des rachats.*

Objectifs du programme :

- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 20ème résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 7 novembre 2014.

Au 28 février 2013, la Société détenait 157 283 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,05 % de son capital social, affectées en totalité à la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, la Société ne détient pas de positions ouvertes à l'achat ou à la vente dans le cadre du programme de rachat approuvé le 15 mai 2012 à la date de dépôt de ce Document de Référence.

6.2.3 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL – OBLIGATIONS

Pour assurer l'essentiel de ses besoins de financement à moyen et long terme et optimiser l'échéancier de la dette du Groupe, Lafarge S.A. émet régulièrement des obligations ou autres titres assimilés, notamment dans le cadre de son programme d'émission de titres de créance à moyen et long termes (*Euro Medium Term Notes*, "EMTN").

Durant l'exercice 2012, la Société a procédé à plusieurs émissions obligataires, à la fois dans le cadre du programme EMTN et hors programme EMTN.

L'encours nominal maximum de notre programme EMTN est actuellement de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, l'encours des emprunts obligataires de la Société correspondant à des émissions dans le cadre du programme EMTN était de

8 952 millions d'euros. Le solde disponible pour de nouvelles émissions était de 3 048 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, l'encours total des emprunts obligataires de la Société intégrant notamment les émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN est de 10 956 millions d'euros.

L'Assemblée générale du 12 mai 2011 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour émettre jusqu'à 8 000 millions d'euros d'obligations et autres titres assimilés pendant 26 mois. Au 31 décembre 2012, l'encours disponible était de 7 185 millions d'euros, la Société ayant procédé à plusieurs émissions obligataires durant l'exercice. Une nouvelle délégation sera sollicitée lors de la prochaine Assemblée générale de Lafarge S.A. convoquée le 7 mai 2013.

Voir la Section 2.4.2 (c) (Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement) et la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires réalisés en 2012.

Voir également la Section 6.2.4 (Délégations financières de l'Assemblée générale au Conseil d'administration) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil d'administration.

6.2.4 DÉLÉGATIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Autorisations dont dispose le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale

Au 13 mars 2013, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. disposait des autorisations suivantes sur délégation de l'Assemblée générale du 12 mai 2011 :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration	Montant maximal autorisé restant au 13 mars 2013 (euros)
Autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés (8e résolution)	8 milliards d'euros en valeur nominale	12 juillet 2013	7 185 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (9e résolution)	560 millions d'euros (1) en valeur nominale	12 juillet 2013	560 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (10e résolution)	160 millions d'euros (2) en valeur nominale	12 juillet 2013	160 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le capital par une offre visée à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (11e résolution)	160 millions d'euros (2) (3) en valeur nominale	12 juillet 2013	160 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (12e résolution)	112 millions d'euros (2) (3) en valeur nominale	12 juillet 2013	112 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (13e résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur le plafond global prévu à la 9e résolution	12 juillet 2013	-
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (14e résolution)	100 millions d'euros (2) (3) en valeur nominale	12 juillet 2013	100 millions d'euros
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (15e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	12 juillet 2013	10 % du capital social
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (16e résolution)	3 % du capital social (au jour de l'attribution)	12 juillet 2013	2,33 % du capital social
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (17e résolution)	1 % du capital social (au jour de l'attribution) (4)	12 juillet 2013	0,66 % du capital social
Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe (18e résolution)	50 millions d'euros en valeur nominale	12 juillet 2013	46 825 044 euros
Autorisation d'émettre des actions réservées à une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération réservée aux salariés du Groupe (19e résolution)	50 millions d'euros (5) en valeur nominale	12 novembre 2012	Autorisation échue

(1) *Montant maximum commun aux 9e, 10e, 11e, 12e, 13e, et 14e résolutions.*
(2) *S'imputant sur le plafond global prévu à la 9e résolution.*
(3) *S'imputant sur le plafond prévu à la 10e résolution.*
(4) *S'imputant sur le plafond prévu à la 16e résolution.*
(5) *S'imputant sur le plafond prévu à la 18e résolution.*

Par ailleurs, au 13 mars 2013, le Conseil d'administration de Lafarge disposait des autorisations suivantes sur délégation de l'Assemblée générale du 15 mai 2012.

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration	Montant maximal autorisé restant au 13 mars 2013 (euros)
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (17e résolution)	Dans la limite de 5 % du capital pour un montant global de 500 millions d'euros pour un prix d'achat unitaire maximum de 80 euros	15 novembre 2013	5 % du capital social 500 millions d'euros

Utilisation des délégations financières existantes en 2012

Lors de sa réunion du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a fait usage des autorisations accordées par les 16ème et 17ème résolutions de l'Assemblée générale du 12 mai 2011 en procédant à des attributions de 789 920 options de souscription d'actions et 483 967 actions de performance.

Par ailleurs, l'autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés selon la 8ème résolution a été utilisée à plusieurs reprises au cours de l'exercice 2012 pour des émissions obligataires d'un montant total de 815 millions d'euros.

Voir la Section 2.4.2 (c) (Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement) et la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires.

Utilisation des délégations financières existantes en 2013

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation accordée par la 17ème résolution de l'Assemblée générale du 12 mai 2011 en procédant à l'attribution de 636 920 actions de performance.

b) Autorisations sur délégation de l'Assemblée générale devant être approuvées le 7 mai 2013

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2013 devrait se prononcer sur les délégations suivantes au Conseil d'administration :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (11e résolution)	Dans la limite de 5 % du capital pour un montant global de 500 millions d'euros pour un prix d'achat unitaire maximum de 100 euros	7 novembre 2014
Autorisations d'émettre des obligations et autres titres assimilés (obligations simples et complexes) (12e et 13e résolutions)	8 milliards d'euros en valeur nominale (plafond commun)	7 juillet 2015
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (14e résolution)	560 millions d'euros (1) en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15e résolution)	112 millions d'euros (2) en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation d'augmenter le capital par une offre visée à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (16e résolution)	112 millions d'euros (2) (3) en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (17e résolution)	112 millions d'euros (2) (3) en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (18e résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur les plafonds prévus à la 15e résolution et/ou à la 14e résolution	7 juillet 2015
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (19e résolution)	100 millions d'euros (2) en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (20e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	7 juillet 2015
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (21e résolution)	1,5 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2015
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (22e résolution)	1,5 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2015
Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe (23e résolution)	50 millions d'euros en valeur nominale	7 juillet 2015
Autorisation d'émettre des actions réservées à une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération réservée aux salariés du Groupe (24e résolution)	50 millions d'euros (4) en valeur nominale	7 novembre 2014

(1) *Montant maximum commun aux 14e, 15e, 16e, 17e, 18e, et 19e résolutions.*
(2) *S'imputant sur le plafond global prévu à la 14e résolution.*
(3) *S'imputant sur le plafond prévu à la 15e résolution.*
(4) *S'imputant sur le plafond prévu à la 23e résolution.*

6.2.5 STATUTS

La Section ci-dessous reprend les dispositions principales des statuts de Lafarge S.A.

a) Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- L'acquisition et la gestion de toutes participations industrielles ou financières relevant notamment :
  - de l'industrie des ciments et autres liants hydrauliques, des matériaux de construction, des produits ou équipements utilisés pour les besoins de l'habitat ;
  - de l'industrie des produits réfractaires ;
  - de l'ingénierie et de la construction d'équipements industriels ;
  - de la bio-industrie et de l'agro-industrie.
- Les travaux de recherche et la fourniture de services dans l'un quelconque des domaines précités ou dans tous les autres domaines où trouveraient à s'appliquer les compétences de la Société et de ses filiales.
- Toutes associations ou entreprises, toutes acquisitions de valeurs mobilières, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, agricoles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social.

b) Conseil d'administration

Le Conseil doit être composé au minimum de trois administrateurs et au plus de dix-huit. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Ils ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société. Le mandat de chaque administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur voit son mandat normalement expirer ou atteint l'âge limite de 70 ans.

Le Conseil nomme parmi ses membres un Président qui ne peut être âgé de plus de 65 ans. En cas d'atteinte de l'âge de 65 ans, ses fonctions cessent de plein droit le 31 décembre de l'année au cours de laquelle survient son 65e anniversaire, à moins que ses fonctions de Président n'aient été renouvelées à titre exceptionnel par le Conseil pour des durées successives d'une année pour autant que son mandat d'administrateur se poursuive également pendant cette période. Dans ce cas, les fonctions du Président doivent cesser définitivement le 31 décembre de l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 67 ans.

Voir la Section 3.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux) pour plus d'informations sur notre Conseil d'administration.

Conventions réglementées

Les conventions intervenant entre la Société et l'un de ses administrateurs sont soumises à autorisation préalable du Conseil d'administration, à moins qu'il ne s'agisse de conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. L'administrateur intéressé ne peut prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée. La même règle s'applique aux conventions intervenant entre la Société et le Directeur général, les Directeurs généraux délégués et tout actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant.

Rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale a seule compétence pour allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence. Le Conseil d'administration répartit cette rémunération entre ses membres comme il l'entend.

Voir la Section 3.4 (Rémunérations et avantages) pour plus d'informations sur le montant alloué par l'Assemblée générale aux administrateurs de la Société.

Le Conseil peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement ainsi que les dépenses engagées par les administrateurs dans l'intérêt de la Société. Il peut également allouer des rémunérations exceptionnelles aux administrateurs membres des Comités ou commissions constituées en son sein ou chargés de missions ou de mandats déterminés.

c) Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Affectation et répartition des résultats

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice ainsi déterminé, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, elle est descendue au-dessous de ce pourcentage.

L'Assemblée générale procède en même temps à la dotation des autres fonds de réserves imposés par la loi.

Sur le bénéfice effectivement distribuable, comprenant le cas échéant les reports bénéficiaires des exercices antérieurs, l'Assemblée générale prélève, pour le distribuer aux actionnaires, un premier dividende égal à 5 % du montant libéré et non amorti des actions qu'ils possèdent ; ce dividende n'est pas cumulatif d'un exercice au suivant.

Sur le surplus, l'Assemblée générale prélève les sommes qu'elle juge à propos, soit d'affecter à la constitution de réserves

facultatives, soit de reporter à nouveau. Le solde est réparti aux actionnaires à titre de superdividende.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les pertes, s'il en existe, sont, après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, inscrites à un compte spécial figurant au bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

Paiement des dividendes

Les statuts prévoient la possibilité pour l'Assemblée générale d'ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi. La même option peut être ouverte dans le cas de paiement d'acomptes sur dividendes.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur date de mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État conformément à la loi.

Dividende majoré

Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et superdividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur. Le bénéfice du dividende majoré est perdu en cas de conversion des actions au porteur ou de transfert.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions de performance, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions de performance distribuées égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

En cas de paiement du dividende en actions comme en cas de distribution d'actions de performance, l'ensemble de ces actions est immédiatement assimilé aux actions antérieurement détenues par l'actionnaire pour le bénéfice du dividende majoré ou la distribution d'actions de performance. Toutefois, s'il existe des rompus :

- en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, l'actionnaire remplissant les conditions légales pourra verser une soulte en espèces pour obtenir une action supplémentaire ;
- en cas d'attribution d'actions de performance, les droits formant rompus du fait de la majoration ne seront pas négociables et les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires de ces droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

Droit de vote

À chaque action est attaché un droit de vote. Le droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent différemment et le notifient conjointement à la Société au plus tard cinq jours avant l'Assemblée générale.

DROIT DE VOTE DOUBLE

Les actions entièrement libérées détenues sous la forme nominative pendant une période d'au moins deux ans bénéficient d'un droit de vote double. Conformément à la loi, toute action convertie au porteur ou transférée (sauf en cas de transfert par suite de succession ou donation familiale) perd le droit de vote double. Le droit de vote double, introduit dans les statuts de la Société il y a plus de 60 ans, s'exerce dans les limites mentionnées ci-dessous.

AJUSTEMENT DES DROITS DE VOTE

Les droits de vote sont exercés en Assemblée générale sans aucune limitation jusqu'à 5 % du total des droits de vote existants à la date de l'Assemblée générale. Au-delà, le nombre de droits est ajusté au prorata de la part du capital représentée en Assemblée générale, arrondi à l'unité supérieure, de façon à éviter une surreprésentation d'un actionnaire du fait de la faible participation aux Assemblées générales tout en assurant à chaque actionnaire un pourcentage de voix au moins égal à sa part dans le capital social.

Il est fait masse, le cas échéant, pour chaque actionnaire, des droits de vote dont il dispose directement ou indirectement, ainsi que de ceux que possède un tiers avec qui il agit de concert au sens de la loi.

Le mécanisme d'ajustement des droits de vote ne s'applique pas lorsque le nombre total de droits de vote représentés en Assemblée générale est supérieur aux deux tiers du nombre total de droits de vote rapporté au capital.

d) Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent seulement être modifiés en modifiant les statuts de la Société, ce qui nécessite le vote d'une Assemblée générale extraordinaire statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés. L'accord de tous les actionnaires est toutefois requis pour augmenter leurs engagements. De plus, la suppression du droit de vote double nécessite, outre la décision de l'Assemblée générale extraordinaire, la ratification de cette décision par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires

d'un droit de vote double, qui doit approuver cette suppression à la majorité des deux tiers.

e) Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales

Convocations aux Assemblées générales

Les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes et par toute personne légalement habilitée.

Les formes et les délais de la convocation, qui peut être transmise par un moyen électronique de télécommunication, sont régis par la loi. L'avis de convocation doit fixer le lieu de la réunion, qui peut être le siège social, ou tout autre lieu, et son ordre du jour.

Admission et participation aux Assemblées générales

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, à condition qu'elles soient libérées des versements exigibles.

L'accès de l'Assemblée générale est ouvert à ses membres ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leur qualité au plus tard le troisième jour ouvré à zéro heure (heure de Paris) précédant l'Assemblée générale par la production notamment d'une attestation de participation. L'immobilisation des titres n'est pas nécessaire pour participer à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Pour le calcul du quorum et de la majorité dans toute Assemblée générale, sont réputés présents les actionnaires participant à l'Assemblée générale par visioconférence ou par tous moyens de communication électronique, y compris Internet, permettant leur identification. Le Conseil d'administration organise, dans les conditions légales et réglementaires, la participation et le vote de ces actionnaires à l'Assemblée générale en aménageant un site exclusivement consacré à ces fins ; il s'assure, lors de la convocation, de l'efficacité des moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective à l'Assemblée générale.

Les actionnaires n'étant pas domiciliés sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions légales.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire même si ce dernier n'est pas actionnaire. Il peut également voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de communication électronique jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception de ces formulaires.

Tout actionnaire satisfaisant aux conditions requises mentionnées ci-dessus pour assister à une Assemblée générale, peut y accéder et prendre part au vote, le vote par correspondance qu'il aurait émis ou la procuration qu'il aurait donnée devenant caduc.

Quorum

Dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions ayant droit de vote.

Assemblées ordinaires : l'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Assemblées extraordinaires : l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent, sur première convocation au minimum 25 % des actions ayant droit de vote et sur deuxième convocation, au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. À défaut de quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Majorité requise

L'Assemblée générale ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

L'Assemblée générale extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée générale statue aux conditions de majorité des Assemblées générales ordinaires.

f) Franchissement de seuils statutaires

Outre l'obligation légale d'information, les statuts prévoient que tout actionnaire agissant seul ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions de la Société, doit en informer celle-ci. Cette obligation supplémentaire est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions sont ou non détenues pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention de chaque fraction additionnelle de 1 % du capital sans limitation.

Les déclarations stipulées dans les statuts sont aussi effectuées, dans les mêmes délais et selon les mêmes formes, lorsque la participation en capital devient inférieure aux seuils précédemment déclarés quelle qu'en soit la raison.

Elles précisent, en outre, la date du franchissement de seuil (correspondant à celle de la transaction provoquant ce franchissement), le nombre de titres possédés par le déclarant donnant accès à terme au capital.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration des franchissements de seuils statutaires, la sanction légale comportant privation du droit de vote est appliquée, si elle ne l'est d'office, sur simple demande constatée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 1 %. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du Président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

Les statuts prévoient également que la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, dans les conditions et selon les modalités légales, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Voir la Section 6.1.3 (Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention) pour plus d'informations concernant les déclarations de franchissements faites au cours des deux derniers exercices.

6.2.6 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Dans le cadre des dispositions de l'article L.225-100-3 du Code de commerce, la Société indique ne pas avoir de dispositif spécifique susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Il est cependant indiqué que les clauses de changement de contrôle des principaux contrats de financement de la Société, dont ceux présentés à la Section 6.2.7 (Contrats importants), prévoient le remboursement anticipé des prêts en cas de changement de contrôle. Le programme EMTN actuel de la Société prévoit dans ses termes et conditions le cas d'un changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière de la Société comme pouvant entraîner, à l'option des porteurs d'obligations et sous certaines conditions, le remboursement anticipé des obligations. Par ailleurs, à titre d'information :

- la structure du capital de la Société, les informations sur les franchissements de seuils et déclarations d'intention sont exposées à la Section 6.1 (Actionnariat) et certaines dispositions statutaires, dont celle portant sur le droit de vote, sont exposées à la Section 6.2.5 (Statuts) ;
- à la connaissance de la Société il n'existe pas d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société, et il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ;
- l'indemnité de départ susceptible d'être due au Président-Directeur général à la suite d'un changement de contrôle est exposée à la Section 3.4.2 (Principes généraux, rémunérations et avantages au bénéfice du Président-Directeur général).

6.2.7 CONTRATS IMPORTANTS

Nous avons souscrit une convention de crédit syndiquée, signée le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement le 28 juillet 2005, le 27 juillet 2010 et le 19 mars 2012.

Cette convention de crédit prévoyait à l'origine un crédit renouvelable de 1 850 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Par le dernier avenant du 19 mars 2012, nous en avons réduit le montant à 1 235 millions d'euros et étendu l'échéance au 28 juillet 2015 à hauteur de 1 200 millions d'euros. Cette ligne de crédit syndiquée est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda serait supérieur à 4,75, sans que cela ne soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement du Groupe.

Dans le cadre de l'acquisition d'Orascom Cement, nous avions conclu une convention de crédit de 7 200 millions d'euros en date du 9 décembre 2007 arrangée par BNP Paribas, Calyon et Morgan Stanley Bank International Ltd. Cette ligne de crédit structurée en plusieurs tranches de montants et de maturité distincts est venue à échéance le 9 décembre 2012. Le solde résiduel de cette ligne de crédit, soit 768 millions d'euros, a été entièrement remboursé le 30 novembre 2012.

La Société a par ailleurs un nombre important de contrats d'émissions obligataires en cours.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et Capitaux) ainsi que la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

À noter également les contrats liés aux principales acquisitions et cessions récentes décrites dans la Section 1.2.4 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) ainsi que le Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl décrit dans la Section 6.1.2 (Pacte d'actionnaires).

6.2.8 RELATIONS INTRA-GROUPE

Voir la Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012) annexée aux comptes consolidés pour une information plus détaillée sur les principales filiales.

Lafarge S.A. est la société holding du Groupe. Celui-ci comprend actuellement plus de 1 000 sociétés dont plus de 80 % sont consolidées. Le nombre important d'entités juridiques est principalement dû à l'organisation antérieure de Lafarge en plusieurs branches d'activité, à la nature très locale des activités et à la multiplicité des implantations dans 64 pays.

a) Relations entre Lafarge S.A. et ses filiales

Les relations entre Lafarge S.A. et ses différentes filiales sont celles d'une holding industrielle et comprennent un volet financier et un volet d'assistance.

Le volet financier recouvre les distributions de dividendes des filiales et le financement par Lafarge S.A. des activités d'un grand nombre de ses filiales.

Au 31 décembre 2012, environ 83 % des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires du Groupe étaient portés par Lafarge S.A.. La Société fait l'objet d'une notation par Standard & Poor's Ratings Services et Moody's. La Société a vocation à assurer l'essentiel des financements du Groupe, directement ou indirectement, par des prêts inter-compagnies, grâce à son accès aux marchés financiers court et long termes et aux grands réseaux bancaires mondiaux. La Société dispose d'un programme d'émissions *Euro Medium Term Notes* ("EMTN") pour les financements à moyen et long termes et d'un programme de billets de trésorerie pour ses financements à court terme.

Cette règle générale relative au financement de Lafarge comporte toutefois certaines exceptions. Par exemple, lorsque des filiales opérant dans des devises locales auxquelles Lafarge S.A. ne peut avoir accès ont un besoin de financement, le financement est conclu localement de manière à assurer une compatibilité entre la monnaie des opérations de la filiale et celle de son endettement. Par ailleurs, des financements sont également directement souscrits par des filiales consolidées dans lesquelles Lafarge est associé à d'autres actionnaires.

Lafarge S.A. favorise en outre la consolidation de trésorerie (cash-pooling) chaque fois que la mise en place de telles structures est possible. Ainsi, Lafarge S.A. assure directement ou indirectement la consolidation quotidienne et le financement de la trésorerie de la grande majorité de ses filiales opérant dans la zone euro, en Hongrie, en Pologne, en Roumanie, au Royaume-Uni et en Suisse.

Voir Section 2.4 pour plus d'informations sur la Trésorerie et les capitaux.

Le volet d'assistance concerne la fourniture par Lafarge S.A. de services administratifs et d'une assistance technique à ses filiales. Lafarge S.A. concède également des droits d'utilisation de ses marques, de ses brevets et de son savoir-faire industriel à ses différentes filiales. L'activité de Recherche & Développement est exercée par le centre de recherche de Lafarge situé à L'Isle-d'Abeau près de Lyon. En ce qui concerne l'activité Ciment, les prestations d'assistance technique sont rendues par les différents établissements des centres techniques de Lafarge situés à Lyon, Vienne, Montréal, Atlanta, Pékin, Kuala Lumpur et Le Caire.

Ces différents services et licences d'utilisation sont facturés aux filiales sous forme de redevances de licences, ou sous forme de facturations prévues dans les contrats d'assistance.

Voir Section 1.2.2 (a) (L'innovation, clé du développement) pour plus d'informations.

b) Relations entre Lafarge et les actionnaires minoritaires de ses filiales

Au-delà des filiales cotées de Lafarge, dont une partie du capital est diffusée dans le public, certaines filiales contrôlées par Lafarge ont des actionnaires minoritaires qui peuvent être des partenaires industriels ou financiers, des entités publiques, des employés ou des actionnaires historiques de ces sociétés avant leur acquisition par Lafarge. Le recours à des partenaires pour certains développements de Lafarge est parfois dicté par les circonstances locales (notamment en cas de privatisation partielle, de fusion d'actifs, de réglementation locale, de cotation sur les marchés financiers) ou s'inscrit dans une politique de partage des risques. La présence de ces minoritaires donne souvent lieu à la signature de pactes d'actionnaires qui contiennent des clauses relatives à la participation aux organes d'administration, aux modalités d'information des actionnaires ainsi qu'à l'évolution de l'actionnariat. Lafarge ne rencontre pas de difficultés particulières dans la gestion de ces filiales, vis-à-vis de ses différents partenaires, qui seraient de nature à présenter un risque significatif pour sa structure financière.

Enfin, un nombre limité de pactes d'actionnaires contiennent des clauses de sortie au bénéfice des actionnaires minoritaires qui peuvent être exercées à tout moment, à certaines dates fixes ou seulement dans certaines situations, notamment en cas de désaccord persistant ou de changement de contrôle de la filiale en question ou de Lafarge. En particulier, le pacte conclu dans le cadre des activités cimentières de Lafarge au Maroc contient des clauses permettant à notre partenaire de racheter notre participation en cas de changement de contrôle de Lafarge S.A. De même, le pacte conclu avec Strabag dans l'activité Ciment en Europe de l'Est (Autriche, Hongrie, République Tchèque, Slovénie, Slovaquie) permet à notre partenaire de racheter notre participation en cas de perte par Lafarge S.A. du contrôle de notre filiale portant la participation dans la société commune.

Voir la Note 25 (f) (options de vente octroyées aux minoritaires) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

6.2.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent Document de Référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Conseil d'administration aux Assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, les états financiers de Lafarge pour les trois derniers exercices et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris.

En outre, sont notamment disponibles sur le site Internet www.lafarge.com, les informations financières historiques, l'information réglementée du Groupe ainsi que les informations relatives aux Assemblées générales de la Société.

ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion du Rapport financier annuel défini à la page 312 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des commissaires aux comptes, Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent qu'ils ont procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes figurant en pages F3 et F77, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2011 et 2010. Le rapport des commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés 2010 figurant dans le Document de Référence 2010 (D.11-0163) en page F3 contient une observation technique.

Paris, le 28 mars 2013

Jean-Jacques Gauthier
Directeur général adjoint Finance

Bruno Lafont
Président-Directeur général

COMPTES CONSOLIDÉS F3

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés F3
Compte de résultat consolidé F4
État du résultat global consolidé F5
État de la situation financière consolidée F6
Tableau des flux de trésorerie consolidés F7
Tableau de variation des capitaux propres F9

F

ÉLÉMENTS FINANCIERS

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS F10

Note 1 Description de l'activité F10
Note 2 Synthèse des principales règles et méthodes comptables F10
Note 3 Principaux événements de la période F24
Note 4 Information sectorielle F26
Note 5 Plus- et moins-values de cession F29
Note 6 Autres produits et charges d'exploitation F30
Note 7 Quotas d'émission de gaz à effet de serre F30
Note 8 Produits et charges financiers F31
Note 9 Résultats par action F32
Note 10 Goodwill F33
Note 11 Immobilisations incorporelles F36
Note 12 Immobilisations corporelles F37
Note 13 Participations dans des entreprises associées F38
Note 14 Participations dans des coentreprises F39
Note 15 Autres actifs financiers F40
Note 16 Stocks F41
Note 17 Clients F42
Note 18 Autres débiteurs F43
Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie F43
Note 20 Capitaux propres F43
Note 21 Paiements fondés sur des actions F45
Note 22 Impôts F48
Note 23 Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi F51
Note 24 Provisions F56
Note 25 Passifs financiers F56
Note 26 Instruments financiers F60
Note 27 Autres créditeurs F67
Note 28 Engagements hors bilan F68
Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage F69
Note 30 Parties liées F71
Note 31 Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction F71
Note 32 Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie F72
Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux F73
Note 34 Événements postérieurs à la clôture F73
Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012 F74

COMPTES SOCIAUX F77

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels F77

Commentaires sur le résultat et le bilan F78

Affectation du bénéfice F78

Compte de résultat F79

Bilan F80

Tableau de financement F82

Note 1 Faits marquants de la Société F83
Note 2 Principes comptables F83
Note 3 (Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation F85
Note 4 Produits financiers de participation F85
Note 5 Intérêts et produits assimilés F85
Note 6 (Dotations) et reprises de provisions à caractère financier F86
Note 7 Intérêts et charges assimilées F86
Note 8 Résultat exceptionnel F87
Note 9 Impôt sur les bénéfices F87
Note 10 Immobilisations incorporelles et corporelles F87
Note 11 Immobilisations financières F88
Note 12 Valeurs mobilières de placement F88
Note 13 Actions propres Lafarge S.A. F88
Note 14 Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires F89
Note 15 Capitaux propres F89
Note 16 Provisions pour risques et charges F90
Note 17 Engagements de retraite F91
Note 18 Dettes financières F91
Note 19 Instruments dérivés F93
Note 20 Engagements financiers F95
Note 21 État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice F95
Note 22 Informations concernant les entreprises liées F96
Note 23 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction F96
Note 24 Effectif moyen employé pendant l'exercice F96
Note 25 Droits individuels à la formation F96
Note 26 Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (holding seule) F97
Note 27 Événements postérieurs à la clôture F97
Note 28 Valeurs financières F98

Évolution des résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (articles R225-81, R225-83, R225-102 du Code de commerce) F99

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés F100

COMPTES CONSOLIDÉS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société LAFARGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les tests de perte de valeur des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles ont été effectués en conformité avec les méthodes du groupe décrites dans la note 2.12 “Pertes de valeur des actifs non courants” des notes annexes aux comptes consolidés. Les estimations retenues ont été établies en fonction des informations disponibles lors de l'établissement des comptes consolidés et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du groupe, tel que cela est décrit dans la note 2.3 “Estimations et jugements de la direction” des notes annexes aux comptes consolidés. Comme décrit dans la note 10 “Goodwill” des notes annexes aux comptes consolidés, pour les pays concernés récemment par une instabilité politique ou pour les pays de la zone euro touchés par la crise de la dette souveraine, les hypothèses opérationnelles et actuarielles retenues dans les flux de trésorerie futurs actualisés ont été établies en tenant compte du contexte spécifique de ces pays sans pour autant prendre en compte une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique actuel. Par ailleurs, le groupe a réalisé des tests de sensibilité de la valeur recouvrable à la variation de ces hypothèses (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) pour ses principaux goodwill.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues, et le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2013

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG et Autres	
Arnaud de Planta	Frédéric Gourd	Alain Perroux	Nicolas Macé

F

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(millions d'euros, sauf indications contraires)	NOTES	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**(4)**	**15 816**	**15 284**
Coût des biens vendus		(11 945)	(11 627)
Frais administratifs et commerciaux		(1 431)	(1 478)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES	**(4)**	**2 440**	**2 179**
Plus- (moins-) values de cession	(5)	53	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(6)	(546)	(541)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**1 947**	**1 683**
Charges financières	(8)	(1 191)	(1 142)
Produits financiers	(8)	160	143
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	5	(8)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		**921**	**676**
Impôts	(22)	(316)	(432)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**605**	**244**
Résultat net des activités abandonnées	(3)	16	492
RÉSULTAT NET		**621**	**736**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		**432**	**593**
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		189	143
RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros)			
PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE			
Résultat par action de base	(9)	1,50	2,07
Résultat par action dilué	(9)	1,50	2,06
Dont activités poursuivies			
Résultat par action de base	(9)	1,44	0,36
Résultat par action dilué	(9)	1,44	0,35
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (milliers)	**(9)**	**287 079**	**286 514**

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
RÉSULTAT NET	**621**	**736**
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat		
Gains et pertes actuariels	(331)	(345)
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	88	145
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	**(243)**	**(200)**
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat		
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-
Couverture des flux de trésorerie	4	1
Écarts de conversion	(492)	(400)
Impôts sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	(2)	2
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	**(490)**	**(397)**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	**(733)**	**(597)**
RÉSULTAT GLOBAL	**(112)**	**139**
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	**(248)**	**(6)**
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	136	145

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

F

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(millions d'euros)	NOTES	AU 31 DÉCEMBRE 2012	2011
ACTIF			
ACTIF NON COURANT		**30 180**	**31 172**
Goodwill	(10)	12 184	12 701
Immobilisations incorporelles	(11)	620	652
Immobilisations corporelles	(12)	14 992	15 542
Participations dans des entreprises associées	(13)	470	604
Autres actifs financiers	(15)	698	755
Instruments dérivés	(26)	27	80
Impôts différés	(22)	1 149	804
Autres débiteurs	(18)	40	34
ACTIF COURANT		**9 284**	**9 547**
Stocks	(16)	1 662	1 531
Clients	(17)	1 762	1 765
Autres débiteurs	(18)	779	824
Instruments dérivés	(26)	68	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(19)	2 733	3 171
Actifs en cours de cession	(3)	2 280	2 195
TOTAL ACTIF	**(4)**	**39 464**	**40 719**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital	(20)	1 149	1 149
Primes	(20)	9 695	9 684
Actions propres	(20)	(11)	(17)
Réserves et résultat consolidés		6 546	6 219
Autres réserves	(20)	(992)	(751)
Écarts de conversion	(20)	(719)	(280)
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE		**15 668**	**16 004**
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	(20)	2 082	2 197
CAPITAUX PROPRES		**17 750**	**18 201**
PASSIF NON COURANT		**14 449**	**15 260**
Impôts différés	(22)	973	933
Provision avantages du personnel	(23)	1 490	1 295
Provisions	(24)	637	637
Passifs financiers	(25)	11 261	12 266
Instruments dérivés	(26)	8	46
Autres créditeurs	(27)	80	83
PASSIF COURANT		**7 265**	**7 258**
Provision avantages du personnel	(23)	102	167
Provisions	(24)	127	125
Fournisseurs		1 985	1 964
Autres créditeurs	(27)	1 567	1 499
Impôts à payer		220	165
Passifs financiers (y compris part court terme de la dette long terme)	(25)	2 823	2 940
Instruments dérivés	(26)	53	34
Passifs liés aux actifs en cours de cession	(3)	388	364
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**(4)**	**39 464**	**40 719**

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(millions d'euros)	NOTES	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
RÉSULTAT NET		**621**	**736**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		**16**	**492**
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**605**	**244**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés aux opérations, des impôts et des frais financiers :			
Amortissements des immobilisations	(4)	1 010	1 038
Pertes de valeur des actifs	(6)	212	388
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	(5)	8
(Plus) et moins-value de cession	(5)	(53)	(45)
(Produits) charges financiers	(8)	1 031	999
Impôts	(22)	316	432
Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)		(95)	(59)
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers *(voir analyse ci-dessous).*		(304)	20
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS		**2 717**	**3 025**
Intérêts reçus (payés)		(954)	(944)
Impôts sur les bénéfices payés		(487)	(484)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**1 276**	**1 597**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		**22**	**22**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		**1 298**	**1 619**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIES AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements industriels	(4)	(775)	(1 071)
Acquisitions de titres de filiales et coentreprises [1]		21	(47)
Investissements dans les entreprises associées	(13)	(3)	(4)
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(1)	(3)
Cessions d'actifs [2]	(3) / (32)	413	2 084
(Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs		22	(68)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**(323)**	**891**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		**(4)**	**(48)**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		**(327)**	**843**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Variations de capital - propriétaires de la société mère	(20)	9	18
Variations de capital - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		2	-
Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales	(32)	(147)	(211)
Cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle des filiales	(32)	21	87
Dividendes versés	(20)	(145)	(288)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(154)	(199)
Augmentation des passifs financiers à plus d'un an		1 069	622
Remboursement des passifs financiers à plus d'un an		(1 928)	(2 442)
Augmentation (Diminution) des passifs financiers à moins d'un an		(75)	(42)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**(1 348)**	**(2 455)**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		**-**	**(74)**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(1 348)**	**(2 529)**

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

F

(millions d'euros)	NOTES	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		**(395)**	**33**
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées		18	(100)
Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires		(61)	(56)
Reclassement de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités en cours de cession		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 171	3 294
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**(19)**	**2 733**	**3 171**
(1) Dont trésorerie des entreprises acquises		*-*	*3*
(2) Dont trésorerie des entreprises cédées		*1*	*117*
ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT		**(304)**	**20**
(Augmentation) / diminution des stocks	*(16)*	*(183)*	*(89)*
(Augmentation) / diminution des clients		*(107)*	*(193)*
(Augmentation) / diminution des autres débiteurs - hors créances fiscales et frais financiers à recevoir		*(44)*	*(33)*
Augmentation / (diminution) des fournisseurs		*24*	*302*
Augmentation / (diminution) des autres créditeurs - hors dettes fiscales et frais financiers à payer		*6*	*33*

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Notes	Actions en circulation	Dont Actions propres	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultat consolidés	Autres réserves	Écarts de conversion	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	Capitaux propres
		(nombre d'actions)		(millions d'euros)								
SOLDE AU 1ER JANVIER 2011		**286 453 779**	**363 558**	**1 146**	**9 640**	**(26)**	**5 816**	**(555)**	**123**	**16 144**	**2 080**	**18 224**
Résultat net							593			593	143	736
Autres éléments du résultat global net d'impôts								(196)	(403)	(599)	2	(597)
RÉSULTAT GLOBAL							**593**	**(196)**	**(403)**	**(6)**	**145**	**139**
Dividendes	(20)						(288)			(288)	(199)	(487)
Augmentation de capital	(21)	793 739		3	24					27	26	53
Paiements fondés sur des actions	(21)				20					20		20
Actions propres	(20)		(130 110)			9	(9)			-		-
Variation de parts d'intérêts sans prise / perte de contrôle des filiales	(20)						109			109	145	254
Autres mouvements	(20)						(2)			(2)		(2)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2011		**287 247 518**	**233 448**	**1 149**	**9 684**	**(17)**	**6 219**	**(751)**	**(280)**	**16 004**	**2 197**	**18 201**
SOLDE AU 1ER JANVIER 2012		**287 247 518**	**233 448**	**1 149**	**9 684**	**(17)**	**6 219**	**(751)**	**(280)**	**16 004**	**2 197**	**18 201**
Résultat net							432			432	189	621
Autres éléments du résultat global net d'impôts								(241)	(439)	(680)	(53)	(733)
RÉSULTAT GLOBAL							**432**	**(241)**	**(439)**	**(248)**	**136**	**(112)**
Dividendes	(20)						(145)			(145)	(170)	(315)
Augmentation de capital	(21)	7 984								-	1	1
Paiements fondés sur des actions	(21)				11					11		11
Actions propres	(20)		(76 165)			6	(6)			-		-
Variation de parts d'intérêts sans prise / perte de contrôle des filiales	(20)						46			46	(93)	(47)
Autres mouvements	(20)									-	11	11
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012		**287 255 502**	**157 283**	**1 149**	**9 695**	**(11)**	**6 546**	**(992)**	**(719)**	**15 668**	**2 082**	**17 750**

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

F

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français. Son nom commercial est "Lafarge". La Société a été créée en 1884 sous le nom de "J. et A. Pavin de Lafarge". Les statuts actuels de la Société fixent sa durée jusqu'au 31 décembre 2066, sous réserve d'une nouvelle prorogation. Le siège social est situé au 61, rue des Belles Feuilles, BP 40, 75782 Paris Cedex 16. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542105572 RCS Paris.

Le Groupe est organisé par pays *(voir Note 3.1 et Note 4).*

Les actions Lafarge se négocient sur la Bourse de Paris depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 (et ce depuis l'origine de cet indice) et du SBF 250.

Les termes "Lafarge S.A." et "la société mère", utilisés ci-après, font référence à la société anonyme de droit français (hors filiales consolidées). Les termes "Groupe" ou "Lafarge" font référence à l'ensemble économique composé de la Société Lafarge S.A. et de ses filiales consolidées.

Le 19 février 2013, le Conseil d'Administration a arrêté et autorisé la publication de ces états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

NOTE 2 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les **International Financial Reporting Standards** ("IFRS") tels qu'adoptés dans l'Union européenne au 31 décembre 2012 et disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm qui, pour le Groupe, ne diffèrent pas des normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

Les états financiers sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception des éléments suivants évalués à la juste valeur :

- les instruments financiers dérivés ;
- les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- les actifs financiers disponibles à la vente ;
- les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglées en trésorerie.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire.

En tant que premier adoptant des IFRS au 1er janvier 2004, le Groupe a appliqué les règles spécifiques relatives à une première adoption, telles que prévues par IFRS 1. Les options retenues dans le cadre de cette transition sont décrites dans les notes suivantes.

Les normes et interprétations d'application obligatoire pour la première fois aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2012 n'ont pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe :

- Amendements d'IFRS 1 – Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants ;
- Amendements d'IFRS 7 – Information à fournir – Transferts d'actifs financiers ;
- Amendements d'IAS 12 – Impôt différé – Recouvrement des actifs sous-jacents.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2012 *(voir Note 2.27).*

2.2 RÈGLES DE CONSOLIDATION

Filiales

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. La quote-part de résultat global revenant aux tiers est présentée sur la ligne "Participations ne donnant pas le contrôle" et ce même si cela conduit à une participation ne donnant pas le contrôle déficitaire.

Les entités ad hoc (Special Purpose Entity – SPE) sont consolidées si, sur la base d'une analyse en substance de la relation avec le Groupe et des risques et avantages de la SPE, le Groupe conclut qu'il en a le contrôle.

Coentreprises

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre investisseur sont consolidées par intégration proportionnelle. La quote-part du Groupe dans les résultats, les actifs et les passifs de ces sociétés sont comptabilisés dans les états financiers consolidés. Ces sociétés sont nommées "coentreprises" dans les états financiers consolidés.

Entreprises associées

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont comptabilisées par mise en équivalence. Ces sociétés sont nommées "entreprises associées" dans les états financiers consolidés. L'influence notable est présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote des entreprises associées. La participation dans une entreprise associée est initialement comptabilisée au coût sauf si le Groupe en avait précédemment le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées, après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle l'influence notable prend fin. Si la quote-part du Groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans l'entreprise associée, la valeur comptable des titres mis en équivalence (incluant tout investissement à long terme) est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise.

Éliminations des transactions intragroupe

Les créances, dettes, produits et charges réciproques sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement et dans la limite du pourcentage de détention pour les entreprises en intégration proportionnelle.

Les profits résultant de transaction avec les entreprises associées sont éliminés en déduction de l'investissement à hauteur de la quote-part du Groupe. Les pertes ne sont éliminées que dans la mesure où il n'existe pas d'indication d'éventuelle dépréciation.

2.3 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

L'établissement des comptes consolidés, implique que la direction du Groupe exerce son jugement, procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et de charges au cours de l'exercice.

La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique et politique actuelle. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les principaux jugements et estimations faits par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les éléments suivants :

- tests de perte de valeur *(voir Note 2.12 et Note 10 d))* : la détermination de la valeur recouvrable des UGT/groupes d'UGT évaluée lors du test de perte de valeur nécessite une estimation de leur juste valeur nette des coûts de cession ou de leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur recouvrable implique notamment l'établissement d'hypothèses sur les flux de trésorerie opérationnels ainsi que sur les taux d'actualisation ;
- impôts différés *(voir Note 2.23 et Note 22)* : la reconnaissance d'impôts différés actifs implique notamment des estimations sur les résultats fiscaux futurs ;
- régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi *(voir Note 2.20 et Note 23)* : les techniques actuarielles utilisées pour estimer la valeur des régimes à prestations définies mettent en œuvre des hypothèses financières telles que le taux d'actualisation, le taux de rendement des actifs, le taux d'évolution des coûts médicaux, et des hypothèses démographiques telles que le taux d'augmentation des salaires, le taux de rotation du personnel. Le Groupe fait appel à un actuaire indépendant pour estimer ces hypothèses ;
- provisions pour risque environnemental et pour réaménagement des sites *(voir Note 2.21 et Note 24)* : les provisions pour risque environnemental et réaménagement des sites nécessitent de retenir des hypothèses notamment en termes d'échéancier et de taux d'actualisation ;
- provisions pour litiges *(voir Note 24 et Note 29)* : les réclamations contentieuses impliquant le Groupe sont évaluées par la direction Juridique. La direction Juridique peut dans certains cas faire appel à l'assistance d'avocats spécialisés. L'information fournie au titre de ces provisions fait également appel au jugement ;
- instruments financiers *(voir Note 25 et Note 26)* : la juste valeur des instruments financiers est déterminée sur la base de leur valeur de marché, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables ou en estimant la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir

F

un effet important sur les montants de juste valeur. Pour les passifs financiers comptabilisés au coût amorti, le Groupe apprécie les événements/circonstances de la période qui pourraient conduire à une révision des paiements futurs et estime le scénario le plus probable pour déterminer si la valeur comptable de la dette doit être ajustée conformément aux principes édictés par IAS 39.

2.4 MÉTHODE DE CONVERSION DES ÉLÉMENTS EN DEVISES

1) Transactions en devises

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions.

À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère comptabilisés à leur coût historique sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à la date de clôture tandis que ceux évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les éléments monétaires qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'investissement net.

2) Activités à l'étranger

Les actifs et les passifs y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger, en dehors des activités à l'étranger dans une économie hyperinflationniste, sont convertis en euros en utilisant le cours de change moyen de la période sauf fluctuations importantes sur la période.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne "Écarts de conversion". Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée avec perte de contrôle, pour tout ou partie, la quote-part afférente des écarts de conversion comptabilisés en réserve est transférée en résultat.

Conformément aux dispositions de IFRS 1, le Groupe a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1er janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une monnaie étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure.

Pour les sociétés opérant dans des pays hyperinflationnistes, les montants figurant dans l'état de la situation financière consolidée et qui ne sont pas exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture sont retraités à l'aide de l'indice des prix le plus approprié. Les charges et produits en monnaie locale sont également indexés mois par mois. Les différences entre les valeurs historiques et les valeurs réévaluées sont inscrites au compte de résultat. Le Groupe définit la forte inflation à partir de critères économiques tels que le taux d'inflation et les variations des cours des monnaies étrangères.

Le tableau ci-après présente le cours de change pour les principales devises du Groupe :

TAUX (euros)	2012 Taux moyen	2012 Taux de clôture	2011 Taux moyen	2011 Taux de clôture
Dollar américain (USD)	1,2857	1,3194	1,3918	1,2939
Dollar canadien (CAD)	1,2848	1,3137	1,3757	1,3215
Livre sterling (GBP)	0,8111	0,8161	0,8678	0,8353
Real brésilien (BRL)	2,5101	2,7036	2,3258	2,4159
Yuan chinois (CNY)	8,1099	8,2207	8,9964	8,1588
Dinar algérien (DZD)	102,1376	102,8719	102,1940	106,5739
Livre égyptienne (EGP)	7,8204	8,3454	8,2922	7,7802
Forint hongrois (HUF)	289,2934	292,3000	279,2934	314,5800
Roupie indienne (INR)	68,6448	72,5600	64,8693	68,7130
Dinar irakien (IQD)	1 583,5163	1 612,3068	1 667,3972	1 578,5580
Dinar jordanien (JOD)	0,9156	0,9396	0,9925	0,9190
Shilling kenyan (KES)	108,8581	113,6906	123,7636	110,2467
Won coréen (KRW)	1 448,1967	1 406,2300	1 541,0569	1 498,6900
Dirham marocain (MAD)	11,1239	11,1810	11,2828	11,1390
Ringgit malais (MYR)	3,9690	4,0347	4,2554	4,1055
Naira nigérian (NGN)	200,5315	205,2893	212,1543	204,7400
Peso philippin (PHP)	54,2747	54,1070	60,2602	56,7540
Zloty polonais (PLN)	4,1840	4,0740	4,1187	4,4580
Leu roumain (RON)	4,4580	4,4445	4,2386	4,3233
Rouble russe (RUB)	39,9215	40,3295	40,8797	41,7650
Rand sud-africain (ZAR)	10,5556	11,1727	10,0931	10,4830

2.5 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES, ACQUISITIONS COMPLÉMENTAIRES D'INTÉRÊTS ET CESSIONS D'INTÉRÊTS

1) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Ainsi, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de la société acquise qui satisfont aux critères IFRS de reconnaissance sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition, à l'exception des actifs non courants en cours de cession qui sont comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente conformément à IFRS 5.

Lorsqu'un goodwill est déterminé de façon provisoire à la clôture de l'exercice au cours duquel l'acquisition est réalisée, le Groupe comptabilise les ajustements de ces valeurs provisoires dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Si les changements entre les valeurs provisoires et les valeurs finales affectent matériellement la présentation des états financiers consolidés, l'information comparative présentée pour les périodes précédant la finalisation des justes valeurs est retraitée comme si les valeurs avaient été finalisées dès la date d'acquisition.

À la date d'acquisition, le goodwill correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entreprise, intégrant les compléments de prix éventuels, augmentée du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont ainsi valorisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, ils sont évalués à leur juste valeur à chaque date de clôture. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement ultérieur de cette juste valeur sera constaté en résultat si ces compléments de prix sont des passifs financiers.

Lorsque le goodwill est négatif, il est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les coûts directement attribuables au regroupement d'entreprise, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés en charges de la période et présentés sur la ligne "Autres produits (charges d'exploitation)" du compte de résultat consolidé.

F

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100 %, IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser le goodwill soit sur une base de 100 %, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise.

Règles spécifiques à la première adoption des IFRS (regroupements antérieurs au 1er janvier 2004)

Le Groupe n'a pas, conformément à l'option offerte par IFRS 1, revisité les calculs de goodwill effectués lors des acquisitions réalisées avant le 1er janvier 2004.

Par ailleurs, selon les principes comptables français, des immobilisations incorporelles non amortissables, telles que les parts de marché, avaient été comptabilisées lors de l'affectation du prix d'acquisition. Les éléments reconnus ne satisfaisant pas les critères de comptabilisation tels que définis par IAS 38 "Immobilisations incorporelles" ont été reclassés en goodwill au 1er janvier 2004.

2) Acquisitions complémentaires d'intérêts après la prise de contrôle

Ces opérations ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

3) Cessions d'intérêts après la prise de contrôle

Cessions d'intérêts sans perte de contrôle

Ces opérations ne modifiant pas le contrôle exercé sur l'entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces intérêts représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill. La part de ces cessions encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Cessions d'intérêts avec perte de contrôle

La perte de contrôle donne lieu à la constatation d'un résultat de cession comptabilisé en résultat calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. Toute participation résiduelle conservée est ainsi évaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle. La part encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés et de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement sur la ligne "Cessions" du tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.6 COMPTABILISATION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et services vendus par les sociétés consolidées dans le cadre normal de leur activité, après élimination des ventes intra-Groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés (généralement, à la date du transfert de propriété) et que la recouvrabilité de la contrepartie est probable.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des retours, remises ou rabais commerciaux.

Les coûts de transport et de manutention facturés aux clients sont compris dans les "Produits des activités ordinaires". Les coûts de transport et de manutention supportés par le Groupe sont inclus dans le "Coût des biens vendus".

2.7 RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES

Le Groupe présente un sous-total intitulé "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" dans le compte de résultat consolidé. Ce sous-total exclut du résultat d'exploitation les éléments dont le montant et/ou la fréquence sont par nature imprévisibles, telles que les plus-values de cession, les pertes de valeur d'actifs et les charges de restructuration. Même si ces éléments ont été constatés lors d'exercices précédents et qu'ils peuvent l'être à nouveau lors des exercices à venir, les montants constatés historiquement ne sont pas représentatifs de la nature et/ou du montant de ces éventuels éléments à venir. Le Groupe estime donc que le sous-total "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" présenté de manière distincte dans le compte de résultat, facilite la compréhension de la performance opérationnelle courante, et permet aux utilisateurs des états financiers de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats.

Par ailleurs, le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres est une composante majeure du principal indicateur de rentabilité du Groupe, le retour sur capitaux employés. Ce ratio résulte de la somme du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux employés. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour : a) gérer et évaluer les résultats de

ses activités et secteurs opérationnels, b) prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources, et c) évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe restreint l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

Ce sous-total présenté de manière distincte du résultat d'exploitation n'est pas nécessairement comparable aux indicateurs de même intitulé utilisés par d'autres Groupes. En aucun cas, il ne saurait être considéré comme équivalent au résultat d'exploitation du fait que les plus-values de cession, les pertes de valeur d'actifs et les charges de restructuration et autres ont un impact sur notre résultat d'exploitation et nos flux de trésorerie. Ainsi, le Groupe présente, dans le compte de résultat consolidé, le résultat d'exploitation qui comprend l'ensemble des éléments ayant un impact sur le résultat opérationnel du Groupe et ses flux de trésorerie.

2.8 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Les produits et charges financiers comprennent :

- les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts obligataires, la partie dette des instruments hybrides, les autres passifs financiers (y compris dette sur contrat de location financement) et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- les autres frais payés aux banques sur les opérations financières ;
- les dividendes reçus des participations non consolidées ;
- l'effet de désactualisation des provisions (hors avantages du personnel) et des créances long-terme ;
- le résultat de change sur opérations financières ;
- les profits réalisés sur la cession d'actifs financiers disponibles à la vente ;
- la perte de valeur constatée au titre des actifs financiers disponibles à la vente ;
- les pertes et gains réalisés sur instruments dérivés (sauf pour la partie efficace des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net) ;
- les variations de valeur des instruments dérivés détenus à des fins de transaction.

2.9 RÉSULTATS PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe retraité par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Les actions ordinaires potentielles dilutives comprennent notamment les stock-options et les actions de performance émises par le Groupe.

2.10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Conformément aux critères établis par IAS 38, une immobilisation incorporelle est enregistrée si elle est :

- identifiable ;
- contrôlée par l'entreprise du fait d'événements passés ;
- et s'il est probable que les avantages économiques futurs liés à l'actif iront au Groupe et qu'il peut être mesuré de manière fiable.

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des éléments amortissables, tels que les logiciels, les droits d'exploitation des carrières et les droits de promotion immobilière ainsi que certains frais de développement qui répondent aux critères définis par IAS 38.

Les immobilisations incorporelles sont amorties par annuités constantes sur une durée de trois à sept ans, à l'exception des droits de foretage qui sont amortis sur la durée d'exploitation des carrières au prorata des tonnes extraites et des droits de promotion immobilière qui sont amortis sur la durée des programmes.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coûts des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

Frais de Recherche & Développement

Selon IAS 38, les frais de développement sont immobilisés dès que l'entreprise peut démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de l'utiliser ou de la vendre ;
- sa capacité à vendre ou à utiliser l'immobilisation incorporelle ;
- la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables ;
- la disponibilité des ressources (techniques, financières et autres) appropriées pour réaliser le projet ;
- sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Le Groupe a pour ambition d'améliorer ses processus de fabrication, de maintenir la qualité de ses produits et de répondre aux besoins présents et futurs de sa clientèle. Pour atteindre ces objectifs, il a instauré un certain nombre de programmes de Recherche & Développement. Dans ce cadre, les dépenses de recherche pour acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont

comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les frais de développement (dont les applications sur l'offre produit sont directes) sont comptabilisés en tant qu'immobilisation si et seulement si les critères énoncés ci-avant sont respectés, et sont amorties linéairement sur une durée de cinq ans. Les frais ainsi portés à l'actif comprennent principalement l'ensemble des coûts directement attribuables nécessaires pour préparer l'actif de manière à être utilisé de la façon prévue. Les autres frais de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et pertes de valeur.

2.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Conformément à l'interprétation IFRIC 4 – Déterminer si un accord contient un contrat de location, les accords comportant des transactions qui confèrent le droit d'utiliser un actif ou dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un actif spécifique sont analysés afin d'apprécier si de tels accords contiennent un contrat de location et si les dispositions d'IAS 17 – Contrats de location doivent être appliquées.

Conformément à IAS 17, les biens acquis en location-financement sont immobilisés lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les critères d'évaluation des contrats de location sont fondés sur :

- le rapport entre la durée d'utilité des actifs loués et leur durée de vie ;
- le total des paiements futurs rapporté à la juste valeur de l'actif financé ;
- l'existence d'un transfert de propriété ;
- l'existence d'une option d'achat favorable ;
- le caractère spécifique de l'actif.

Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique ou le taux d'intérêt moyen de la dette du Groupe.

Les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur des immobilisations corporelles.

Les valeurs résiduelles sont revues et ajustées, le cas échéant, à chaque clôture.

Les méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles sont les suivantes :

- les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages extraits pendant l'exercice rapportés à la capacité d'extraction totale estimée de la carrière sur sa durée d'exploitation ;
- les autres terrains ne sont pas amortis ;
- les bâtiments sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée allant de 20 ans jusqu'à 50 ans pour les bâtiments administratifs ;
- les matériels, équipements et installations sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée allant de 8 à 30 ans.

Les actifs sont découpés en plusieurs composants, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs. Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

Le coût de remplacement d'un composant d'une immobilisation corporelle est comptabilisé dans la valeur comptable de cette immobilisation s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et son coût peut être évalué de façon fiable. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coût des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

2.12 PERTES DE VALEUR DES ACTIFS NON COURANTS

1) Goodwill

Conformément aux dispositions d'IAS 36 – Dépréciation d'actifs, les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur, dont l'objectif est de prendre en compte des éléments ayant pu impacter la valeur recouvrable de ces actifs, au minimum une fois par an et trimestriellement dès lors que des indices de perte de valeur seraient identifiés. Le test annuel de perte de valeur est effectué au cours du dernier trimestre de chaque année, en relation avec l'exercice budgétaire. La valeur recouvrable est définie comme le plus haut de la juste valeur diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité.

Pour les besoins de ce test, les valeurs d'actifs sont regroupées par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs générant des flux de trésorerie de manière autonome et correspond au niveau auquel le Groupe organise ses activités et analyse ses résultats dans son reporting interne. Elle correspond généralement à l'une des deux activités (ciment ou granulats & béton) du Groupe dans un pays donné. Lorsqu'il n'est pas possible d'affecter le goodwill sur une

base non arbitraire à des UGT données, le goodwill peut être alloué à un groupe d'UGT ne dépassant pas le niveau du secteur opérationnel, tel que défini en Note 4.

Les tests de pertes de valeur sont réalisés en deux étapes :

- Première étape : le Groupe compare la valeur nette comptable des UGT/groupes d'UGT avec un multiple d'Ebitda (le multiple sectoriel appliqué est déterminé chaque année sur la base d'un échantillon de sociétés de même secteur). L'Ebitda est défini comme le résultat d'exploitation avant plus values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels.
- Deuxième étape : si la première étape met en évidence un risque de perte de valeur pour une UGT/groupe d'UGT, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT correspondant à sa juste valeur diminuée des coûts de cession ou à sa valeur d'utilité.

La juste valeur est déterminée comme la meilleure estimation de la valeur de vente lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre parties bien informées et consentantes. Cette estimation est réalisée sur la base des informations de marchés disponibles, notamment à partir de multiples de marché, de la valeur actualisée des flux de trésorerie de marché, ou toute autre méthode d'évaluation appropriée.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie estimés. Les flux de trésorerie couvrent une période de 10 ans. Cet horizon permet de refléter les caractéristiques de nos activités dans lesquelles les actifs ont une durée de vie élevée et où les évolutions technologiques sont très lentes.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT se révèle inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée, celle-ci est affectée d'abord à la réduction de valeur des goodwill de l'UGT/groupe d'UGT, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT/groupe d'UGT. La perte de valeur est comptabilisée en résultat en "Autres produits et charges d'exploitation" *(voir Note 6).*

Conformément à IAS 36, les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

2) Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amortissables

Lorsque des événements ou des situations nouvelles indiquent que la valeur comptable d'un actif est susceptible de ne pas être recouvrable, un test de dépréciation est réalisé. Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable est déterminée pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le cas échéant, la valeur recouvrable est déterminée pour le groupe d'actifs ou l'Unité Génératrice de Trésorerie auquel l'actif appartient.

La valeur recouvrable est définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de sa valeur d'utilité, celle-ci étant calculée comme la somme actualisée des flux de trésorerie estimés futurs attendus de l'utilisation d'un actif et de sa cession éventuelle. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée en "Autres produits et charges d'exploitation".

Lorsqu'une perte de valeur est constatée au niveau d'une Unité Génératrice de Trésorerie elle est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'Unité Génératrice de Trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Après dépréciation, la nouvelle valeur de l'actif est amortie prospectivement sur la durée de vie résiduelle de l'actif.

Pour les actifs hors goodwill ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la perte de valeur est examinée à chaque clôture annuelle. La valeur comptable de l'actif, modifiée en raison de l'augmentation de sa valeur recouvrable, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs. La reprise de perte de valeur est comptabilisée en résultat.

2.13 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers sont notamment composés de titres de sociétés non consolidées, de prêts et créances long terme et de positions de trésorerie soumises à restriction.

Les actifs financiers sont classés en quatre catégories : détenus à des fins de transaction (titres achetés et détenus principalement dans le but de les revendre à court terme), détenus jusqu'à leur échéance (titres donnant droit à des paiements déterminés ou déterminables et à échéance fixée, que le Groupe a la capacité et l'intention expresse de conserver jusqu'à maturité), prêts et créances long terme (actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif) et disponibles à la vente (tous les autres actifs financiers non présentés dans les catégories précédentes). La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La classification est déterminée lors de la comptabilisation initiale.

L'ensemble des actifs financiers fait l'objet d'une revue annuelle pour déterminer s'il existe un indice de perte de valeur.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

Actifs financiers détenus à des fins de transaction

Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués en juste valeur et les pertes et profits latents sont comptabilisés au compte de résultat en produits ou charges financiers. Les actifs de cette catégorie sont classés parmi les actifs courants.

Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance

Les actifs financiers désignés comme détenus jusqu'à leur échéance sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis évalués au coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Prêts et créances long terme

Les prêts et créances long terme sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis évalués au coût amorti suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et sont évalués à leur juste valeur, lors de leur première comptabilisation et ultérieurement.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière.

Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (transactions comparables, multiples de sociétés comparables, valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus dans l'état de la situation financière consolidée à leur coût d'acquisition.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global ("Autres réserves"). Lorsque les titres sont cédés, les pertes et gains latents cumulés sont alors comptabilisés dans le compte de résultat ("Charges financières" - "Produits financiers").

Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication objective de perte de valeur sur ces actifs financiers qui conduirait, le cas échéant, à constater dans le compte de résultat la dépréciation qui aurait été jusqu'alors comptabilisée en capitaux propres. Cette dépréciation au compte de résultat ne peut être ultérieurement reprise.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère objectif de perte de valeur sur ses actifs financiers, et donc permettant au Groupe de qualifier le caractère ou non recouvrable de ses investissements, sont notamment :

- l'existence de difficultés financières importantes ;
- l'analyse de la situation économique nationale/locale en liaison avec ses actifs ;
- l'analyse de changements défavorables significatifs de son environnement technologique, économique ou juridique ;
- l'existence d'une baisse significative ou prolongée de la juste valeur de cette participation en deçà de son coût d'acquisition.

2.14 DÉCOMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont décomptabilisés de l'état de situation financière consolidée lorsque le Groupe n'attend plus de flux de trésorerie futurs et qu'il transfère substantiellement tous les risques et avantages liés aux actifs.

Pour les créances commerciales, la cession avec recours contre le cédant en cas de défaut de paiement du débiteur (sous forme de dépôt réservé ou de recours direct) ne permet pas la décomptabilisation des créances cédées.

2.15 STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré et comprend les coûts d'acquisition de stocks. Pour les stocks fabriqués et les travaux en cours, le coût comprend une quote-part appropriée de frais généraux fondés sur la capacité normale de production.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

2.16 CLIENTS

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Une dépréciation de créances clients est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

2.17 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et équivalents de trésorerie se décomposent en soldes bancaires, caisse, placements et équivalents de trésorerie non soumis à des variations significatives de valeur, offrant une grande liquidité, dont la date d'échéance est généralement inférieure à trois mois. Les placements classés en équivalents de trésorerie ayant une maturité supérieure à 3 mois :

- ont des options de sortie sans pénalité exerçables à tout moment ou au maximum tous les 3 mois, initialement prévues au contrat ;
- n'ont pas de risque de valeur lié au niveau de rémunération minimum acquise.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays

(contrôle des changes, etc.) sont exclus de la trésorerie dans l'état de la situation financière consolidée et dans le tableau des flux de trésorerie et sont classés en actifs non courants sur la ligne "Autres actifs financiers".

2.18 CAPITAL

1) Actions ordinaires

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

2) Actions d'autocontrôle

Les actions de la société mère qui sont détenues par la société mère sont comptabilisées en réduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les variations de juste valeur au cours de la période de détention ne sont pas comptabilisées. Les résultats de cession de ces titres sont imputés nets d'effets d'impôt en capitaux propres.

2.19 PASSIFS FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

1) Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les intérêts courus sont présentés sur la ligne "Autres créditeurs" dans l'état de la situation financière consolidée.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt). Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat de la période et sont compensées, à hauteur de la part efficace, par les variations symétriques des justes valeurs des swaps adossés.

2) Instruments hybrides

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres (par exemple, les emprunts obligataires convertibles en actions). Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives.

La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions.

La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

3) Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans le but de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et sur matières premières sur ses engagements fermes ou hautement probables.

Des contrats à terme de devises et des swaps de change sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change.

Le Groupe utilise également des swaps de taux et des options pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe.

Le Groupe utilise des swaps et des options pour couvrir l'exposition aux risques de matière première.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par IAS 39.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la part efficace et en résultat financier de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

Les dérivés incorporés non étroitement liés aux contrats hôtes sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Leurs variations de juste valeur sont comptabilisées dans le résultat de la période.

4) Options de vente consenties à des tiers sur actions de filiales consolidées

Les options de vente consenties aux tiers minoritaires de filiales consolidées globalement doivent être considérées comme un passif financier. La dette est estimée en fonction des prix ou formules définis dans les contrats. Lorsque les formules sont basées sur un multiple de résultat après déduction de la dette, le montant de la dette relative à l'option est estimé en fonction du résultat de la période réalisé par l'entité et de sa dette à la clôture de l'exercice.

Options de vente consenties aux tiers minoritaires avant le 1er janvier 2010

Le Groupe enregistrait ces options de vente en passif financier pour la valeur actuelle du prix d'exercice de ces options avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle). Lorsque ce prix d'exercice excédait le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilisait le solde en goodwill.

Les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente consenties aux tiers minoritaires avant le 1er janvier 2010 sont comptabilisées avec pour contrepartie une variation des intérêts minoritaires, et le cas échéant du goodwill si les variations de juste valeur des dettes excèdent la variation des intérêts minoritaires. Aucun impact n'est enregistré en compte de résultat consolidé ou en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Options de vente consenties aux tiers minoritaires après le 1er janvier 2010

Le Groupe enregistre ces options de vente en passif financier pour la valeur actuelle du prix d'exercice de ces options avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle). Lorsque ce prix d'exercice excède le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilise le solde en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente consenties aux tiers minoritaires après le 1er janvier 2010 sont comptabilisées avec pour contrepartie une variation des intérêts minoritaires, et le solde en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe si les variations de juste valeur des dettes excèdent la variation des intérêts minoritaires.

2.20 RÉGIMES DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

1) Régimes à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues (dans le "Coût des biens vendus" ou dans les "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

2) Régimes à prestations définies

Les estimations des obligations du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont calculées annuellement, conformément à IAS 19 – Avantages du personnel, par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés.

Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Pour la grande majorité des plans du Groupe, les changements d'hypothèses actuarielles qui affectent l'évaluation des obligations, ainsi que l'écart entre le rendement attendu à long terme des investissements des fonds de pension et le rendement réellement obtenu sont traités comme des gains et pertes actuariels.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges.

L'ensemble de ces effets est comptabilisé dans le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses. Ces écarts sont enregistrés dans la période de leur constatation en autres éléments du résultat global, le Groupe appliquant l'option proposée par l'amendement IAS 19.

L'effet des modifications de plans sur les obligations des sociétés du Groupe est généralement reconnu au compte de résultat :

- l'année de la modification pour la part correspondant à des droits acquis ;
- sur la durée résiduelle d'acquisition des droits pour la part ne correspondant pas à des droits acquis.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par IAS 19.

3) Autres avantages postérieurs à l'emploi

Certaines filiales offrent une participation à la couverture médicale complémentaire et d'autres prestations post-emploi à certains de leurs retraités et de leurs proches. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

Règles spécifiques à la première adoption des IFRS

Le Groupe a choisi, dans le cadre des options ouvertes dans ce domaine par IFRS 1, de reconnaître par capitaux propres au 1er janvier 2004, toute différence existant à cette date entre les

passifs et les actifs de préfinancement liés aux différents régimes d'avantages sociaux du Groupe, à l'exception du coût des services passés en étalement ne correspondant pas à des droits acquis par les bénéficiaires. En conséquence, au 1er janvier 2004, dans ses comptes établis en conformité aux IFRS, le Groupe n'avait aucun écart actuariel non comptabilisé relatif aux engagements de retraite.

2.21 PROVISIONS

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il existe une obligation légale ou implicite, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques.

1) Provisions pour restructuration

Une provision pour restructuration est comptabilisée quand un plan de restructuration formalisé et détaillé a été approuvé par l'organe compétent, et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en commençant à exécuter le plan soit en leur annonçant ses principales caractéristiques. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées au plan comme notamment les indemnités de licenciement, les préretraites, les préavis non effectués et les autres coûts directement liés aux fermetures de sites.

2) Provisions pour réaménagement des sites

Lorsqu'une obligation légale, contractuelle ou implicite rend nécessaire le réaménagement des terrains de carrières, une provision pour frais de remise en état est comptabilisée en coûts des biens vendus. Elle est comptabilisée sur la durée d'exploitation de la carrière en fonction du niveau de production et d'avancement de l'exploitation du site. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement.

3) Provisions pour risque environnemental

Les coûts engagés pour limiter ou prévenir des risques environnementaux et qui engendrent des avantages économiques futurs, tels que l'allongement des durées de vie des immobilisations, l'accroissement de la capacité de production et l'amélioration du niveau de sécurité, sont immobilisés. Lorsque le Groupe estime qu'il a une obligation légale ou implicite liée à un risque environnemental dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources, une provision correspondant aux coûts futurs estimés est comptabilisée sans tenir compte des indemnités d'assurance éventuelles (seules les indemnités d'assurance quasi certaines sont comptabilisées à l'actif). Lorsque l'effet du passage du temps est non significatif, l'évaluation de ces provisions se fait sur la base des coûts non actualisés.

Les autres coûts environnementaux sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

2.22 FOURNISSEURS

Les fournisseurs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et ultérieurement évalués à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.23 IMPÔTS

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est comptabilisé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale du goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des coentreprises dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle les différences temporelles s'inverseront, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur des entités imposables différentes, mais qui ont l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et sont réduits dans la proportion où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

S'agissant des participations dans les filiales, coentreprises et sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire imposable entre la valeur comptable des titres et leur base fiscale sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence (par exemple : distribution de dividendes) se renversera ; et

F

- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Ainsi, pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé n'est reconnu à due concurrence des impôts de distribution que sur les dividendes dont le versement est planifié.

2.24 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe réalise régulièrement des opérations d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions à un prix unitaire convenu, des plans d'attribution d'actions de performance et des augmentations de capital réservées aux salariés.

Conformément aux prescriptions de IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, le Groupe comptabilise une charge compensatoire pour tous les instruments sur actions propres octroyés à ses salariés.

1) Plans de souscription et d'achat d'actions octroyées aux salariés, plans d'attributions d'action de performance et SAR *(Stock Appreciation Rights)*

Lors de l'octroi d'options ou d'actions, le Groupe évalue la juste valeur des instruments octroyés à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Toutefois selon que ces instruments sont dénoués par émission d'actions ou remise de numéraire, le traitement comptable diffère.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Lafarge, alors la valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date d'attribution, puis constatée linéairement en compte de résultat sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des capitaux propres.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire (notamment pour les SAR), alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des provisions non courantes.

Conformément aux dispositions de IFRS 1 et IFRS 2, seuls les plans octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1er janvier 2004 ont été évalués et comptabilisés en charges de personnel.

2) Plans d'épargne salariale

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire.

Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan ("abondement"), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé.

2.25 COMPTABILISATION DES QUOTAS D'ÉMISSION

Dans l'attente d'une position de l'IASB sur la comptabilisation des quotas d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre, le Groupe applique le traitement suivant :

- les quotas d'émission reçus à titre gratuit dans le cadre des plans nationaux d'allocation ne sont pas enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée (coût nul) ;
- les produits de cession de quotas d'émission sont enregistrés en diminution du coût des biens vendus ;
- les achats de quotas d'émission sur le marché sont enregistrés en coût des biens vendus dès lors qu'ils couvrent des émissions réelles de la période. Ils sont constatés en immobilisations incorporelles s'ils couvrent des émissions à réaliser sur les périodes ultérieures ;
- une provision est comptabilisée (en coûts des biens vendus) si les émissions réelles excédent les quotas détenus (alloués ou achetés).

Aucun autre impact n'est enregistré au compte de résultat ou dans l'état de la situation financière consolidée.

2.26 ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément, sur la ligne "Actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée dès lors qu'ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d'actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés sur la ligne "Passifs liés aux actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée.

Une activité abandonnée est définie comme un composant de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui :

- représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- fait partie d'un plan global de cession d'une activité ou d'une zone géographique significative pour le Groupe ; ou
- est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la revente.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées. Les éléments bilantiels sont classés en actifs et passifs en cours de cession sans retraitement de l'année comparative.

2.27 NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES À LA DATE DE CLÔTURE MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

Textes adoptés par l'Union européenne à la date de clôture

Textes dont l'application pourrait avoir une incidence sur les états financiers consolidés du Groupe

- IFRS 10 – États financiers consolidés, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014, selon une étude préliminaire, aucun impact majeur n'a été identifié. Cependant, notre évaluation finale de l'impact potentiel est toujours en cours ;
- IFRS 11 – Partenariats, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014, selon une étude préliminaire, cette nouvelle norme pourrait avoir un impact sur les indicateurs de performance et la présentation des états financiers consolidés du Groupe *(voir Note 14 sur nos participations dans des coentreprises)*. Notre évaluation finale de l'impact potentiel est toujours en cours ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 ;
- Amendements d'IAS 19 – Avantages du personnel, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013. Le Groupe applique déjà l'option proposée par IAS 19 de comptabilisation immédiate des écarts actuariels au cours de la période de leur constatation en autres éléments du résultat global. Ainsi, ces amendements impacteront principalement la composante financière des charges de retraite comptabilisée dans le compte de résultat consolidé et la comptabilisation des coûts des services passés :
  - la composante financière des charges de retraite comptabilisée dans le compte de résultat consolidé sera calculée en multipliant la juste valeur des actifs du régime par le taux d'actualisation et non plus par le taux de rendement attendu des actifs. La différence avec le rendement réel des actifs du régime restera comptabilisée en autres éléments du résultat global. En conséquence, le montant de l'obligation et des capitaux propres ne seront pas impactés, seule la répartition de la composante financière de la charge de retraite entre le résultat net et les autres éléments du résultat global sera modifiée. L'application de cet amendement en 2012 aurait eu les impacts suivants :
    - un impact négatif de - 91 millions d'euros sur le résultat avant impôts (- 67 millions d'euros sur le résultat net),
    - un gain actuariel en autres éléments du résultat global d'un montant équivalent,
  - les coûts des services passés résultant de changements de régimes de retraite ne seront plus amortis sur la durée résiduelle d'acquisition des droits. Les coûts des services passés non encore amortis au 31 décembre 2012 seront comptabilisés en contrepartie des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt au 1er janvier 2013 (2 millions d'euros).

Textes dont l'application ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe

- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013 ;
- IAS 27 révisée – États financiers individuels, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 ;
- IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 ;
- Amendements d'IAS 1 – Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global, texte publié par l'IASB en juin 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er juillet 2012 ;
- Amendements d'IFRS 7 – Information à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers, texte publié par l'IASB en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013 ;
- Amendements d'IAS 32 – Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers, texte publié par l'IASB en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 ;
- IFRIC 20 – Frais de découverture engagés dans la phase de production d'une mine à ciel ouvert, texte publié par l'IASB en octobre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013.

Textes non adoptés par l'Union Européenne à la date de clôture

Textes dont l'application pourrait avoir une incidence sur les états financiers consolidés du Groupe

- IFRS 9 – Instruments financiers et ses amendements, textes publiés par l'IASB en novembre 2009, en octobre 2010 et en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2015.

Textes dont l'application ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe

- Amendements d'IFRS 1 – Prêts gouvernementaux portant un taux d'intérêt inférieur à celui du marché lors du premier passage aux IFRS par un nouvel adoptant, textes publiés par l'IASB en mars 2012 et applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013 ;
- Améliorations annuelles – cycle 2009-2011, textes publiés par l'IASB en mai 2012 et applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2013 ;
- Amendements d'IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 – Dispositions transitoires, textes publiés par l'IASB en juin 2012 et applicables en cohérence avec IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 ;
- Amendements d'IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 - Entités d'investissement, textes publiés par l'IASB en octobre 2012 et applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014.

NOTE 3 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

3.1 NOUVELLE ORGANISATION PAR PAYS

Suite à la cession en 2011 de la majeure partie des activités Plâtre et au recentrage sur les activités ciment et granulats & béton, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation ayant pour objet d'accroître la différenciation de l'offre grâce au développement de produits et de solutions à plus forte valeur ajoutée pour la construction.

Cette nouvelle organisation a été mise en place au cours du premier trimestre 2012 et comprend :

- la mise en place d'une organisation par pays ou groupes de pays, avec des "patrons de pays ou groupes de pays" aux responsabilités étendues à l'ensemble des activités ciment et granulats & béton et qui s'appuient sur des fonctions support communes ;
- la réduction d'un niveau hiérarchique, avec pour objectif la suppression de l'échelon régional ;
- la transformation en conséquence de l'organisation et des attributions du Comité Exécutif avec notamment la création d'une fonction Performance et d'une fonction Innovation.

Par conséquent, le reporting interne et l'information sectorielle ont été modifiés *(voir Note 4)* et le goodwill de la région Moyen-Orient et Afrique (1 130 millions d'euros au 31 décembre 2011) a été réaffecté aux UGT / groupes d'UGT de cette région au 1er janvier 2012 *(voir Note 10)*. Cette réallocation a été sans incidence sur les résultats des tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2011.

3.2 ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

3.2.1 Opérations de cession de la branche Plâtre

Le Groupe présente depuis 2011 les activités de la branche Plâtre (à l'exclusion des activités de la région Moyen-Orient et Afrique) comme une "activité abandonnée" au sens d'IFRS 5 *(voir Note 2.26)*. Le Groupe a cédé ses activités en Australie en août 2011 et en Europe occidentale, Europe centrale et de l'est, Amérique Latine et Asie lors du dernier trimestre 2011.

Les participations dont la cession n'est pas effective au 31 décembre 2012, mais pour lesquelles le Groupe demeure engagé dans un plan actif de cession, continuent d'être consolidées et sont présentées sur deux lignes distinctes dans l'état de la situation financière consolidée "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession", sans retraitement des chiffres comparatifs. Les "Actifs en cours de cession" d'un montant de 431 millions d'euros comprennent principalement le goodwill et les immobilisations corporelles et les "Passifs liés aux actifs en cours de cession" d'un montant de 40 millions d'euros comprennent principalement des dettes fournisseurs.

Le tableau ci-après présente le résultat net des activités abandonnées :

(millions d'euros sauf indication contraire)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**242**	**1 236**
Coût des biens vendus	(191)	(1 028)
Frais administratifs et commerciaux	(23)	(133)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, pertes de valeur sur actifs, restructurations et autres	**28**	**75**
Autres produits (charges) d'exploitation (dont plus et (moins) values de cession)	(5)	466
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**23**	**541**
Résultat financier	-	(6)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	(15)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**23**	**520**
Impôts [(1)]	(7)	(28)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**16**	**492**
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	**16**	**490**
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	-	2
RÉSULTATS NET PAR ACTION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES (EUROS)		
résultat par action de base	0,06	1,71
résultat par action dilué	0,06	1,71

(1) *Dont (14) millions d'euros relatifs aux plus et (moins) values de cession en 2011.*

Les actifs amortissables ne sont plus amortis à compter du 1er juillet 2011 (incidence de 20 millions d'euros en 2012 et de 29 millions d'euros en 2011).

3.2.2 Création de la coentreprise Lafarge Tarmac

Conformément aux dispositions d'IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, les actifs et passifs de Lafarge Cement UK et de Lafarge Aggregates and Concrete UK qui seront apportés à la coentreprise avec Tarmac Quarry Materials ont été regroupés à compter du 18 février 2011 dans l'état de la situation financière consolidée respectivement sur les lignes "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession" sans retraitement des chiffres comparatifs. Les activités de Lafarge UK qui seront apportées à la coentreprise ne constituent pas des activités abandonnées au sens d'IFRS 5 *(voir Note 2.26),* et en conséquence, les éléments du résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités ne sont pas isolés dans les états financiers pour la période comparative présentée.

Les actifs amortissables ne sont plus amortis à compter du 18 février 2011 (incidence de 78 millions d'euros en 2012 et de 69 millions d'euros en 2011). Au 31 décembre 2012, les actifs en cours de cession de Lafarge UK, d'un montant de 1 849 millions d'euros, sont essentiellement composés du goodwill et des immobilisations corporelles. Les passifs liés aux actifs en cours de cession de Lafarge UK, d'un montant de 348 millions d'euros, sont notamment composés de dettes fournisseurs.

La Commission de la Concurrence a approuvé en mai 2012 le projet de coentreprise entre Lafarge UK et Tarmac, sous réserve de cessions d'un portefeuille d'activités de matériaux de construction de Tarmac et de Lafarge au Royaume-Uni. Ces cessions et la réalisation de la coentreprise Lafarge Tarmac sont intervenues le 7 janvier 2013. Cette nouvelle entité regroupe les activités ciment, granulats, béton prêt à l'emploi, asphalte et enrobés bitumeux, services de maintenance, et activités de recyclage des déchets au Royaume-Uni. Cette coentreprise, baptisée Lafarge Tarmac dont le Groupe détient 50 % des droits de vote, sera consolidée par intégration proportionnelle.

Le regroupement de Lafarge et de Tarmac devrait générer des synergies grâce à l'amélioration de la performance opérationnelle dans les domaines de la logistique et des achats, et au déploiement de produits à valeur ajoutée sur un territoire étendu.

En raison de la clôture récente de cette transaction, la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises n'est pas encore déterminée et aucun goodwill préliminaire n'a pu être déterminé à ce stade.

3.3 CESSION DES ACTIVITÉS CIMENT, BÉTON & GRANULATS DANS LE MISSOURI ET L'OKLAHOMA (ÉTATS-UNIS)

Le 30 novembre 2012, le Groupe a cédé ses activités ciment et granulats & béton dans le Missouri et l'Oklahoma à la société Eagle Materials Inc.. Les activités cédées comprennent les cimenteries de Kansas City (Missouri) et de Tulsa (Oklahoma), d'une capacité de production totale de 1,6 million de tonnes, et les terminaux de distribution associés. Le Groupe a cédé également ses activités de béton prêt à l'emploi et de granulats à Kansas City.

F

L'incidence nette de cette cession est de 307 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 8 millions d'euros au titre de la plus-value de cession dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- ou (moins-) value de cession".

NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

Au 1er janvier 2012, l'organisation par activité a été remplacée par une organisation par pays *(voir Note 3.1),* les pays ou des groupes de pays devenant les secteurs opérationnels du Groupe. 6 régions sont présentées, correspondant à des regroupements de pays ou groupes de pays (sauf l'Amérique du Nord qui est un secteur opérationnel) :

- Europe occidentale ;
- Amérique du Nord ;
- Europe Centrale et de l'Est ;
- Moyen-Orient et Afrique ;
- Amérique Latine ;
- Asie.

De ce fait, les chiffres comparatifs pour 2011 ont été retraités.

L'information sectorielle ci-après pour chaque secteur présenté est conforme à celle présentée au Président-Directeur général [(1)] aux fins de prises de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Chaque secteur opérationnel tire ses revenus des produits suivants :

- une large gamme de ciments et liants hydrauliques adaptés aux besoins du secteur de la construction ;
- les granulats et béton ;
- les autres produits : principalement le plâtre.

La direction du Groupe suit la performance de l'activité sur la base :

- du chiffre d'affaires par origine ;
- du résultat brut d'exploitation (Ebitda), défini comme le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels ;
- du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres ; et
- des capitaux investis, définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées et du besoin en fonds de roulement.

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers) et la fiscalité sur le résultat sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

Les principes comptables utilisés pour les indicateurs de l'information sectorielle sont conformes à ceux appliqués aux comptes consolidés *(tels que décrits en Note 2)*.

Les ventes et transferts entre les secteurs opérationnels sont réalisés au prix du marché.

(1) *Principal décideur opérationnel*

A) INFORMATION PAR SECTEUR

31 DÉCEMBRE 2012

(millions d'euros)	Europe Occidentale	Amérique du Nord	Europe centrale et de l'Est	Moyen Orient et Afrique	Amérique latine	Asie	Total
COMPTE DE RÉSULTAT							
Produits des activités ordinaires	3 271	3 375	1 293	4 423	961	2 832	
Moins : intersecteur	(90)	-	(23)	(140)	-	(86)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	**3 181**	**3 375**	**1 270**	**4 283**	**961**	**2 746**	**15 816**
EBITDA	**556**	**546**	**255**	**1 235**	**296**	**562**	**3 450**
Dotation aux amortissements des immobilisations	(191)	(198)	(81)	(329)	(40)	(171)	(1 010)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	**365**	**348**	**174**	**906**	**256**	**391**	**2 440**
Plus- (moins-) values de cession	-	10	-	1	-	42	53
Autres produits (charges) d'exploitation	(357)	(65)	(36)	(71)	(4)	(13)	(546)
Dont dépréciation de goodwill et autres actifs	*(178)*	*(7)*	*(19)*	*(5)*	-	*(3)*	*(212)*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**8**	**293**	**138**	**836**	**252**	**420**	**1 947**
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	156	112	121	142	72	172	775
Capitaux investis	4 081	5 060	2 686	11 560	1 332	3 938	28 657
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	5 244	5 632	3 007	12 701	1 550	5 073	**33 207**
dont participations dans des entreprises associées	*156*	*20*	*42*	*204*	*40*	*8*	*470*
Actifs en cours de cession	1 849	431	-	-	-	-	**2 280**
Actifs non alloués [(1)]							**3 977**
TOTAL ACTIF							**39 464**
Passifs sectoriels	1 952	1 681	359	1 107	217	892	**6 208**
Passifs liés aux actifs en cours de cession	348	40	-	-	-	-	**388**
Passifs et capitaux propres non alloués [(2)]							**32 868**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							**39 464**

(1) *Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.*
(2) *Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.*

F

	31 DÉCEMBRE 2011						
(millions d'euros)	Europe Occidentale	Amérique du Nord	Europe centrale et de l'Est	Moyen Orient et Afrique	Amérique latine	Asie	Total
COMPTE DE RÉSULTAT							
Produits des activités ordinaires	3 547	3 110	1 323	4 200	905	2 510	
Moins : intersecteur	(70)	-	(30)	(108)	-	(103)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	**3 477**	**3 110**	**1 293**	**4 092**	**905**	**2 407**	**15 284**
EBITDA	**669**	**431**	**329**	**1 131**	**246**	**411**	**3 217**
Dotation aux amortissements des immobilisations	(213)	(235)	(73)	(311)	(42)	(164)	(1 038)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	**456**	**196**	**256**	**820**	**204**	**247**	**2 179**
Plus- (moins-) values de cession	21	27	-	-	(1)	(2)	45
Autres produits (charges) d'exploitation	(314)	(18)	(15)	(173)	(9)	(12)	(541)
Dont dépréciation de goodwill et autres actifs	*(253)*	*(7)*	*(10)*	*(115)*	-	*(3)*	*(388)*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**163**	**205**	**241**	**647**	**194**	**233**	**1 683**
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	218	93	158	307	56	239	1 071
Capitaux investis	4 356	5 518	2 565	12 080	1 408	4 015	29 942
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	5 610	6 072	2 789	13 421	1 653	4 863	**34 408**
Dont participations dans des entreprises associées	*148*	*18*	*41*	*288*	*37*	*72*	*604*
Actifs en cours de cession	1 762	433	-	-	-	-	**2 195**
Actifs non alloués (1)							**4 116**
TOTAL ACTIF							**40 719**
Passifs sectoriels	1 883	1 685	249	1 125	257	736	**5 935**
Passifs liés aux actifs en cours de cession	337	27	-	-	-	-	**364**
Passifs et capitaux propres non alloués (2)							**34 420**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							**40 719**

(1) *Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.*
(2) *Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.*

B) INFORMATION PAR LIGNE DE PRODUIT

	Produits des activités ordinaires externes		Produits des activités ordinaires	
(millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Ciment	10 373	9 975	11 085	10 622
Granulats & béton	5 353	5 227	5 367	5 238
Autres produits	90	82	90	82
Éliminations			(726)	(658)
TOTAL	**15 816**	**15 284**	**15 816**	**15 284**

C) INFORMATION PAR PAYS

(millions d'euros)	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels [1]	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels [1]
EUROPE OCCIDENTALE	**3 181**	**4 231**	**3 477**	**4 422**
dont :				
France	*1 855*	*2 344*	*1 949*	*2 349*
Royaume-Uni	*822*	*-*	*847*	*-*
AMÉRIQUE DU NORD	**3 375**	**4 700**	**3 110**	**5 145**
dont :				
États-Unis [2]	*1 307*	*1 368*	*1 347*	*1 676*
Canada [2]	*2 068*	*894*	*1 763*	*914*
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	**1 270**	**2 642**	**1 293**	**2 465**
MOYEN ORIENT ET AFRIQUE	**4 283**	**11 444**	**4 092**	**12 070**
dont :				
Égypte	*459*	*2 491*	*481*	*2 729*
Algérie [3]	*584*	*3 133*	*518*	*2 954*
Nigéria [3]	*572*	*1 319*	*436*	*837*
AMÉRIQUE LATINE	**961**	**1 310**	**905**	**1 403**
dont :				
Brésil	*666*	*905*	*638*	*993*
ASIE	**2 746**	**3 939**	**2 407**	**3 994**
TOTAL	**15 816**	**28 266**	**15 284**	**29 499**

(1) *Les actifs non-courants sectoriels regroupent le goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les participations dans des entreprises associées.*
(2) *Actifs non courants sectoriels hors goodwill.*
(3) *L'augmentation des actifs non courants sectoriels est due à l'allocation du goodwill de la région Moyen-Orient et Afrique (voir Note 10).*

D) CLIENTS IMPORTANTS

Le Groupe n'a pas de dépendance à l'égard de clients externes.

NOTE 5 PLUS- ET MOINS-VALUES DE CESSION

Les plus- et moins-values de cession se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées	53	44
Plus- (moins-) values de cession d'actifs à long terme	-	1
PLUS- (MOINS-) VALUES DE CESSION	**53**	**45**

L'effet des plus- (moins-) values de cession sur le taux d'impôt est précisé dans la Note 22 (a).

2012

Les "Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 53 millions d'euros et comprennent notamment 40 millions d'euros de plus-value relative à la cession de la majeure partie de notre participation minoritaire dans Lafarge Aso Cement au Japon et 8 millions d'euros relatifs à la cession des activités ciment et granulats & béton dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

2011

Les "Plus- (moins-) values de cession de titres de filiales, coentreprises et entreprises associées" s'élèvent à 44 millions d'euros et comprennent notamment 22 millions d'euros de plus-value relative à la cession des activités ciment et béton au sud-est des États-Unis et 18 millions d'euros de plus-value relative à la cession des activités granulats & béton au Portugal.

NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres produits et charges d'exploitation sont composés des éléments suivants :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Dépréciations de goodwill	(162)	(292)
Dépréciations d'actifs incorporels et corporels	(50)	(96)
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**(212)**	**(388)**
Coûts de restructuration	(204)	(61)
Litiges	(5)	(25)
Autres produits d'exploitation	14	-
Autres charges d'exploitation	(139)	(67)
AUTRES PRODUITS (CHARGES) D'EXPLOITATION	**(546)**	**(541)**

2012

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement des dépréciations de goodwill en Grèce, des dépréciations d'actifs en Europe et des coûts de restructuration dans le cadre du plan de réduction des coûts pour un montant de 204 millions d'euros. Les coûts de restructuration comprennent principalement les indemnités de fin de contrat de travail. Ils sont essentiellement liés aux plans de réduction de coûts et concernent notamment la France et l'Amérique du Nord. Le montant payé sur la période s'élève à 183 millions d'euros.

2011

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement des dépréciations de goodwill en Grèce et aux Émirats arabes unis, des dépréciations d'actifs en Europe et des coûts de restructuration pour un montant de 61 millions d'euros. Les coûts de restructuration comprennent notamment les indemnités de fin de contrat de travail, les coûts de ruptures de contrat et d'autres coûts de restructuration. Ils sont essentiellement liés aux plans de réduction de coûts et concernent notamment l'Espagne (ciment et granulats & béton) et l'Amérique du Nord. Les litiges comprennent notamment une provision comptabilisée en 2011 relative à un litige concurrentiel en Afrique du Sud.

NOTE 7 QUOTAS D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le Groupe comptabilise les permis d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre conformément aux principes décrits en Note 2.25.

En 2003, l'Union européenne a adopté une directive mettant en œuvre le Protocole de Kyoto sur le changement climatique. Cette directive a mis en place un système de quotas d'émissions de CO_2 dans l'Union européenne : dans les secteurs industriels concernés par ce système, il est alloué à chaque installation un certain nombre de quotas d'émissions de CO_2. Les opérateurs industriels qui parviennent à maintenir leurs émissions de CO_2 au-dessous des allocations octroyées pour leurs installations peuvent vendre leurs excès de quotas à d'autres opérateurs industriels qui ont émis plus de CO_2 que les quotas qui leur avaient été initialement attribués. Une autre disposition permet aux industriels de l'Union européenne d'utiliser des crédits résultant d'investissements dans des projets réduisant les émissions dans des pays en croissance, afin de respecter leurs obligations dans l'Union européenne.

Cette directive sur l'échange des quotas d'émissions est entrée en vigueur le 1er janvier 2005 pour une première période de 3 ans (2005-2007). Pour la seconde période couvrant les années 2008 à 2012, chaque État Membre a publié fin 2007, après approbation par la Commission européenne, un Plan National d'Allocations de Quotas (PNAQ) déterminant la quantité de quotas attribuée à chaque site industriel. Pour la troisième période couvrant les années 2013 à 2020, les quotas d'émission sont calculés selon une nouvelle méthodologie qui combine un volume de production de référence par usine (exprimé en tonnes de clinker) et une valeur de référence commune à l'ensemble du secteur au niveau européen (exprimée en tonnes de CO_2 par tonne de clinker). Ces allocations seront gratuites pour le secteur ciment en Europe en 2013 et 2014 ; elles continueront à être gratuites à partir de 2015 dans la mesure où le secteur de l'industrie cimentière aura été considéré comme exposé aux "fuites carbones".

L'ensemble de nos cimenteries de l'Union européenne est concerné par la directive sur l'échange des quotas d'émissions et ses dispositions. Le groupe exploite des cimenteries dans 11 des 27 pays de l'Union européenne. Les quotas qui leur ont été alloués représentent environ 28 millions de tonnes de CO_2 par an sur la période 2008-2012. Le Groupe suit ces quotas non

seulement sur une base annuelle mais aussi sur l'ensemble de la période 2008-2012. Les émissions réelles sont consolidées sur une base mensuelle. Les prévisions de la situation annuelle sont régulièrement mises à jour au cours de la période. En cas d'émissions réelles sur l'année supérieures aux quotas alloués pour la même période, des quotas sont achetés sur le marché. En situation inverse, les surplus peuvent être vendus sur le marché.

En 2012, le bas niveau d'activité de nos marchés européens combiné à l'amélioration de notre performance exprimée en kg de CO_2 à la tonne de ciment a permis de dégager des excédents de quotas. En 2012, Lafarge a procédé à la cession de quotas excédentaires pour 84 millions d'euros et à la réalisation d'opérations d'échange de quotas pour 15 millions d'euros soit un total de 99 millions d'euros en 2012 (177 millions d'euros en 2011).

Pour l'année 2013, sur la base de notre estimation des quotas d'émissions à recevoir et sur la base de nos prévisions actuelles de production, qui peuvent être amenées à évoluer en cas de tendances de marché différentes de celles anticipées aujourd'hui, les quotas reçus devraient être supérieurs à nos besoins évalués sur une base consolidée.

NOTE 8 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

L'analyse des produits et charges financiers se présente comme suit :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Charges financières d'intérêt	(1 000)	(943)
Pertes de change	(67)	(97)
Autres charges financières	(124)	(102)
CHARGES FINANCIÈRES	**(1 191)**	**(1 142)**
Produits financiers d'intérêt	111	102
Dividendes reçus	2	4
Gains de change	44	18
Autres produits financiers	3	19
PRODUITS FINANCIERS	**160**	**143**
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	**(1 031)**	**(999)**

Les charges financières d'intérêt nettes des produits financiers d'intérêt et des intérêts capitalisés s'établissent à 889 millions d'euros au 31 décembre 2012 (841 millions d'euros au 31 décembre 2011), soit une augmentation de 6 %. Cette variation s'explique par :

- un taux d'intérêt moyen sur la dette brute de 6,2 % en 2012 comparé à 5,7 % en 2011 (7,2 % en 2012 et 6,3 % en 2011 sur la dette nette) ;
- un montant d'intérêts capitalisés sur les emprunts destinés au financement des unités de production pendant la période de construction de 9 millions d'euros en 2012 comparé à 33 millions d'euros en 2011 ;
- des charges d'intérêts supplémentaires de 63 millions d'euros en 2012 (21 millions d'euros en 2011) suite aux décisions des agences de notation (Standard & Poor's et Moody's) en 2011 de dégrader notre note de crédit entraînant l'application de clauses de *step up* sur certains de nos emprunts obligataires.

Le montant des gains et pertes de change varie selon l'exposition aux risques de change de créances et dettes libellées dans des devises différentes de la devise fonctionnelle de l'entité portant cette créance et/ou cette dette. Ces variations de change proviennent notamment de montants libellés en dollars américains et en dinars algériens.

F

NOTE 9 RÉSULTATS PAR ACTION

Le calcul des résultats de base et dilué par action pour les exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011 est présenté ci-dessous :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2012	2011
NUMÉRATEUR (millions d'euros)		
RÉSULTAT NET - PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE	**432**	**593**
Dont résultat net des activités poursuivies	416	103
DÉNOMINATEUR (milliers d'actions)		
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS	**287 079**	**286 514**
Nombre total d'actions potentielles dilutives	1 183	801
Nombre moyen d'actions - dilué	288 262	287 315
RÉSULTAT PAR ACTION (euros)	**1,50**	**2,07**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (euros)	**1,50**	**2,06**
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	**1,44**	**0,36**
RÉSULTAT DILUE PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	**1,44**	**0,35**

Les stock-options ayant un effet antidilutif ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

En 2012, 7,0 millions de stock-options ont été exclues du calcul du résultat dilué par action (7,81 millions en 2011).

NOTE 10 GOODWILL

A) ANALYSE DE LA VARIATION DES GOODWILL

Le tableau ci-dessous détaille l'analyse de la variation des goodwill par secteur opérationnel :

(millions d'euros)	Europe Occidentale	Amérique du Nord	Europe Centrale et de l'Est	Moyen Orient et Afrique	Amérique Latine	Asie	Total
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2010	**2 814**	**2 739**	**831**	**6 212**	**706**	**1 025**	**14 327**
Montant brut	3 044	2 739	846	6 212	706	1 088	14 635
Dépréciation cumulée	(230)	-	(15)	-	-	(63)	(308)
NET AU 1ER JANVIER 2011	**2 814**	**2 739**	**831**	**6 212**	**706**	**1 025**	**14 327**
Acquisitions	48	2	43	9	2	1	105
Cessions	(101)	(163)	(32)	-	(16)	(56)	(368)
Dépréciation	(192)	-	-	(100)	-	-	(292)
Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres	5	-	27	-	-	7	39
Écarts de conversion	21	68	(22)	(155)	(49)	(24)	(161)
Autres mouvements (1)	-	-	-	(151)	-	-	(151)
Reclassement en actifs en cours de cession	(709)	(89)	-	-	-	-	(798)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2011	**1 886**	**2 557**	**847**	**5 815**	**643**	**953**	**12 701**
Montant brut	2 093	2 557	847	5 923	643	1 017	13 080
Dépréciation cumulée	(207)	-	-	(108)	-	(64)	(379)
NET AU 1ER JANVIER 2012	**1 886**	**2 557**	**847**	**5 815**	**643**	**953**	**12 701**
Acquisitions	5	9	-	3	-	-	17
Cessions	-	(86)	-	-	-	-	(86)
Dépréciation	(160)	-	(2)	-	-	-	(162)
Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres	1	-	5	-	-	(3)	3
Écarts de conversion	-	(41)	4	(170)	(60)	4	(263)
Autres mouvements	4	(2)	(38)	9	-	1	(26)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2012	**1 736**	**2 437**	**816**	**5 657**	**583**	**955**	**12 184**
Montant brut	2 104	2 437	818	5 763	583	1 022	12 727
Dépréciation cumulée	(368)	-	(2)	(106)	-	(67)	(543)
NET AU 31 DÉCEMBRE 2012	**1 736**	**2 437**	**816**	**5 657**	**583**	**955**	**12 184**

(1) *Correspond au goodwill de l'Arabie Saoudite (changement de méthode de consolidation).*

B) ACQUISITIONS / CESSIONS

2012

Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2012.

Cessions

Les cessions de l'exercice 2012 concernent principalement la quote-part des goodwill affectée aux UGT ciment et granulats & béton au titre de la cession des activités dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

2011

Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2011.

Cessions

Les cessions de l'exercice 2011 concernent principalement :

- les goodwill affectés aux UGT des activités d'Europe occidentale, Europe centrale et de l'est, Amérique Latine et Asie de la branche Plâtre ;
- le goodwill affecté aux activités granulats & béton du Portugal ;
- ainsi qu'une quote-part des goodwill affectés aux UGT au titre de la cession des activités ciment et béton au Sud-Est des États-Unis.

F

C) RECLASSEMENT EN "ACTIFS EN COURS DE CESSION"

En 2011, la ligne "reclassement en actifs en cours de cession" concerne essentiellement les montants relatifs à Lafarge UK *(voir Note 3)* et inclut 230 millions d'euros de dépréciation de goodwill.

D) TEST DE PERTE DE VALEUR DES GOODWILL

La méthodologie appliquée par le Groupe pour effectuer les tests de perte de valeur des goodwill est décrite en *Note 2.12.*

Hypothèses clés

L'évolution du contexte économique et financier, du contexte politique et du contexte concurrentiel dans chacun des pays peut avoir une incidence sur l'estimation des valeurs recouvrables. Plus spécifiquement, les hypothèses clés sont les suivantes :

- la taille du marché, liée au niveau de dépenses dans les secteurs de la construction résidentielle, de la construction commerciale et dans le domaine des infrastructures du pays concerné ;
- l'évolution du portefeuille de produits en liaison avec le programme d'innovation du Groupe ;
- la part de marché du Groupe et le niveau de prix déterminé notamment par l'équilibre offre - demande sur le marché ;
- les facteurs d'évolution des coûts et en particulier l'évolution des coûts énergétiques ;
- le taux d'actualisation spécifique au pays fondé sur le coût moyen pondéré du capital ;
- le taux de croissance à l'infini spécifique au pays.

Ces paramètres reposent sur :

- un plan à 10 ans établi au cours du quatrième trimestre, en liaison avec l'exercice budgétaire, validé par les responsables opérationnels et fonctionnels concernés, qui détaille les hypothèses opérationnelles décrites ci-dessus, en tenant compte des dernières tendances connues ;
- un taux d'actualisation spécifique au pays, qui intègre une prime de risque pays reflétant les risques politiques et économiques du pays, et tient compte le cas échéant de certaines situations spécifiques à l'instar de celles prévalant dans certains pays d'Europe ou du Moyen-Orient ;
- un taux de croissance à l'infini maintenu au niveau de 2011 pour les principales UGT, les évolutions de la conjoncture économique mondiale ne modifiant pas les perspectives à long-terme des marchés de la construction dans lesquels opère le Groupe.

Pour les pays, comme la Syrie, concernés par une instabilité politique ou pour les pays de la Zone euro touchés par la crise économique, comme la Grèce et l'Espagne, les hypothèses opérationnelles et le taux d'actualisation retenus ont été établis en tenant compte du contexte spécifique de ces pays. Ces projections ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique.

Comme décrit en *Note 2.12,* pour la réalisation de la première étape du test de perte de valeur, le Groupe utilise un multiple d'Ebitda de 7,6 à 12,5 (7,9 à 13,4 en 2011) selon les activités.

Dans le cas où le Groupe détermine la valeur d'utilité de l'UGT ou du groupe d'UGT par actualisation des flux de trésorerie estimés (seconde étape du test de perte de valeur décrite en *Note 2.12*), les taux d'actualisation et de croissance à l'infini sont compris dans les intervalles suivants pour les principales régions où le Groupe est présent :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2012	2011	2012	2011
Europe Occidentale	[7,0 %-11,0 %]	[7,0 %-11,0 %]	2,0 %	2,0 %
Europe centrale et de l'Est	8,0 %	na	2,0 %	na
Amérique du Nord	7,3 %	7,3 %	1,4 %	1,4 %
Moyen-Orient et Afrique	[8,6 %-14,0 %]	[8,4 %-11,8 %]	3,0 %	3,0 %
Asie	[8,1 %-12,4 %]	[8,1 %-12,1 %]	[2,0 %-3,0 %]	[2,0 %-3,0 %]

Les taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. L'utilisation de ces taux donne des valeurs recouvrables identiques à celles qui seraient obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie avant impôt.

Les taux d'actualisation et de croissance à l'infini reposent sur des hypothèses d'inflation relatives à la zone Euro ou Dollar américain ("monnaie forte"). En cohérence, les flux de trésorerie utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont convertis en "monnaie forte", en tenant compte du différentiel d'inflation entre la monnaie locale et la "monnaie forte".

Principaux goodwill

Les UGT du Groupe correspondent généralement à l'une des deux activités dans un pays. Les hypothèses clés utilisées pour la valorisation des principales UGT ou groupes d'UGT, représentant environ 50 % du total des goodwill, ainsi que le montant des goodwill associés sont détaillés ci-après.

Principales UGT

AU 31 DÉCEMBRE

Unité Génératrice de Trésorerie	2012			2011		
	Valeur du goodwill associé [a] (millions d'euros)	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur du goodwill associé (millions d'euros)	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
Ciment Algérie	1 507	8,6 %	3,0 %	1 354	8,4 %	3,0 %
Ciment Amérique du Nord	1 421	7,3 %	1,4 %	1 527	7,3 %	1,4 %
Ciment Égypte	1 271	10,4 %	3,0 %	1 364	9,4 %	3,0 %
Granulats & béton Amérique du Nord	1 016	[b]	n/a	1 024	[b]	n/a
Ciment Irak	763	9,6 %	3,0 %	679	9,3 %	3,0 %

(a) *Incluant la réallocation du goodwill de la région Moyen-Orient et Afrique comme mentionné en Note 3.1.*
(b) *En 2012 et 2011, l'UGT granulats & béton Amérique du Nord a été évaluée sur la base d'un multiple d'Ebitda de 12,5 et 13,4 respectivement.*

Suite à la mise en place en 2012 de la nouvelle organisation par pays *(voir Note 3.1),* le goodwill de la région Moyen-Orient et Afrique (1 130 millions d'euros au 31 décembre 2011) a été réaffecté aux UGT / groupes d'UGT de cette région au 1er janvier 2012 principalement : Ciment Nigéria (500 millions d'euros), Ciment Maroc (130 millions d'euros), Ciment Algérie (100 millions d'euros), Ciment Irak (100 millions d'euros) et 180 millions d'euros aux UGT Ciment du Kenya, de l'Ouganda et de la Tanzanie. Les autres UGT ou groupes d'UGT représentent individuellement des montants n'excédant pas 5 % de la valeur totale des goodwill.

Sensibilités des valeurs recouvrables

Des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à un changement raisonnablement possible d'une hypothèse clé (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) ont été réalisées et n'ont pas fait apparaître de situation dans laquelle la valeur recouvrable des principales UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable, à l'exception des cinq UGT mentionnées ci-dessous.

Sur ces cinq UGT, la sensibilité de la valeur recouvrable à une modification d'un point du taux d'actualisation ou de croissance à l'infini est la suivante au 31 décembre 2012 :

Unité Génératrice de Trésorerie (millions d'euros)	Écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable en quote-part	Impact d'une hausse / baisse d'un point de			
		Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
		+ 1 PT	- 1 PT	+ 1 PT	- 1 PT
Ciment Grèce [1]	4	(78)	97	46	(37)
Ciment Espagne	33	(126)	170	97	(72)
Ciment Égypte	223	(259)	343	189	(145)
Ciment Syrie	10	(38)	43	14	(13)
Ciment Jordanie	17	(26)	35	16	(11)

(1) *Après dépréciation de 185 millions d'euros en 2011 et 160 milions d'euros en 2012 conduisant à un goodwill résiduel de 312 millions d'euros.*

Pour ces cinq UGT, la sensibilité aux taux d'actualisation mentionnée ci-dessus reflète l'amplitude maximale des sensibilités évaluées par le Groupe de la valeur recouvrable aux hypothèses clés des plans à 10 ans, notamment :

- les hypothèses liées à la taille du marché et à la date de reprise économique notamment dans les pays de la Zone euro, ainsi qu'à la date de retour à la stabilité politique en Syrie ;
- les hypothèses d'évolution des prix et de réduction des coûts.

F

Dépréciations constatées

2012

Lors du 1er semestre, le Groupe a comptabilisé une dépréciation du goodwill de l'UGT Ciment Grèce de 160 millions d'euros, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT. Cette valeur d'utilité, évaluée avec un taux d'actualisation de 11,0 %, tient compte de la dégradation de l'environnement économique en Grèce se traduisant par un ralentissement de la demande.

Au 31 décembre 2012, la mise à jour du plan d'affaires permet de confirmer cette valeur d'utilité.

2011

Au 31 décembre 2011, le Groupe a comptabilisé les dépréciations suivantes :

- UGT Ciment Grèce : une dépréciation du goodwill de cette UGT de 185 millions d'euros, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT évaluée avec un taux d'actualisation de 11,0 %.
- UGT Ciment Émirats arabes unis : une dépréciation du goodwill de cette UGT de 100 millions d'euros, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT évaluée avec un taux d'actualisation de 8,7 %.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(millions d'euros)	2012	2011
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1ER JANVIER	**652**	**661**
Acquisitions	51	70
Cessions	(4)	-
Amortissements	(81)	(82)
Dépréciations	-	-
Variations de périmètre et autres	2	28
Écarts de conversion	-	10
Reclassement en actifs en cours de cession	-	(35)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	**620**	**652**

Aucune reprise de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE

	2012			2011		
(millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette
Logiciels	492	365	127	478	348	130
Droits de promotion immobilière	89	61	28	87	59	28
Droits d'exploitation des carrières	183	47	136	182	45	137
Autres immobilisations incorporelles	430	101	329	437	80	357
TOTAL	**1 194**	**574**	**620**	**1 184**	**532**	**652**

Pour les périodes présentées, les "Autres immobilisations incorporelles" ne comprennent que des actifs à durée d'utilité finie.

En 2012, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées à 116 millions d'euros, comparativement à 129 millions d'euros en 2011. La part de ces dépenses comptabilisée en charges s'élève à 103 millions d'euros en 2012 (117 millions d'euros en 2011).

NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

A) VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(millions d'euros)	Terrains de carrières et autres terrains	Bâtiments	Matériel, équipements, et installations	Immobilisations en cours	Subventions d'investissement	Total
Valeur brute	2 272	4 380	20 760	1 905	(72)	29 245
Amortissements cumulés	(540)	(1 933)	(8 833)	(27)		(11 333)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1ER JANVIER 2011	**1 732**	**2 447**	**11 927**	**1 878**	**(72)**	**17 912**
Acquisitions	29	18	116	816	-	979
Cessions	(38)	(15)	(47)	(2)	5	(97)
Autres variations de périmètre	(127)	(58)	(731)	104	6	(806)
Amortissements	(28)	(152)	(772)	(4)	-	(956)
Dépréciations	(2)	(12)	(77)	(5)	-	(96)
Autres variations	57	164	841	(1 076)	-	(14)
Écarts de conversion	3	(61)	(161)	(33)	-	(252)
Reclassement en actifs en cours de cession [(1)]	(200)	(162)	(660)	(106)	-	(1 128)
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2011	**1 426**	**2 169**	**10 436**	**1 572**	**(61)**	**15 542**
Valeur brute	1 835	3 877	18 197	1 582	(61)	25 429
Amortissements cumulés	(409)	(1 708)	(7 761)	(10)		(9 887)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1ER JANVIER 2012	**1 426**	**2 169**	**10 436**	**1 572**	**(61)**	**15 542**
Acquisitions	24	11	91	746	(7)	865
Cessions	(6)	-	(16)	(24)	1	(45)
Autres variations de périmètre	35	(12)	(194)	25	-	(146)
Amortissements	(28)	(159)	(745)	(1)	4	(929)
Dépréciations	(5)	(3)	(42)	-	-	(50)
Autres variations	27	10	800	(846)	-	(9)
Écarts de conversion	(5)	(18)	(199)	(14)	-	(236)
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	**1 468**	**1 998**	**10 131**	**1 458**	**(63)**	**14 992**
Valeur brute	1 904	3 788	18 130	1 467	(63)	25 226
Amortissements cumulés	(436)	(1 790)	(7 999)	(9)		(10 234)

(1) *Correspondent aux immobilisations corporelles relatives à Lafarge UK et aux activités du Plâtre dont la cession n'est pas effective au 31 décembre 2011.*

2012

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend notamment la cession des activités ciment et granulats & béton dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

2011

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend notamment :

- la cession des activités Plâtre ;
- l'opération d'échange avec Strabag *(voir Note 20 (g))* ;
- le changement de méthode de consolidation de la Société Al Safwa en Arabie Saoudite *(voir Note 13)*.

Aucune reprise significative de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

B) LOCATION-FINANCEMENT

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 115 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 (113 millions d'euros au 31 décembre 2011). La dette résiduelle correspondante s'élève à 38 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 (46 millions d'euros au 31 décembre 2011).

F

NOTE 13 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations du Groupe dans des entreprises associées *(voir Note 35),* présentées ci-dessous, ne sont pas cotées et n'ont donc pas de prix de cotation public. Leur date de clôture est en ligne avec celle du Groupe.

A) VARIATION DES PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

(millions d'euros)	2012	2011
AU 1ER JANVIER	**604**	**422**
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	5	(8)
Dividendes reçus des participations dans des entreprises associées	(10)	(15)
Acquisitions ou augmentations de capital	3	155
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts [1]	(129)	(128)
Autres variations	(3)	178
AU 31 DÉCEMBRE	**470**	**604**

(1) *Correspond essentiellement en 2012 à la cession de notre participation au Japon et à la diminution de notre pourcentage d'intérêts chez Al Safwa Cement Company (Arabie Saoudite) et en 2011 à la cession des activités Plâtre.*

Principaux événements

Etex

Suite à la cession au groupe Etex des activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud en 2011, le Groupe conserve une participation de 20 % dans le capital des entités qui combinent les actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud, comptabilisée en mise en équivalence pour 163 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 153 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Al Safwa Cement Company

En Arabie Saoudite, le Groupe exerce une influence notable sur Al Safwa Cement Company. Cette dernière est comptabilisée par la méthode de la mise en équivalence pour 110 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 178 millions d'euros au 31 décembre 2011 suite à l'entrée des deux nouveaux partenaires financiers saoudiens entraînant la diminution du pourcentage de participation de 50 % à 25 % en février 2012.

Information relative au compte de résultat

Le tableau ci-dessous présente la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	38	33
Plus- (moins-) values de cession	(1)	-
Autres produits (charges) d'exploitation	-	(9)
Produits (charges) financiers	(26)	(27)
Impôts	(6)	(5)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	**5**	**(8)**

B) INFORMATION RELATIVE À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET AU COMPTE DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Information relative à l'état de la situation financière (à 100 %)

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Actif non courant	2 555	2 652
Actif courant	672	931
TOTAL ACTIF	**3 227**	**3 583**
Capitaux propres	1 274	1 247
Passif non courant	1 371	1 304
Passif courant	582	1 032
TOTAL PASSIF	**3 227**	**3 583**

Information relative au compte de résultat (à 100 %)

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Produits des activités ordinaires	1 605	732
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	136	60
Résultat d'exploitation	134	65
Résultat net consolidé de l'ensemble	29	(23)

NOTE 14 PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES

Le Groupe détient des intérêts dans des coentreprises *(voir Note 35)*.

Au 31 décembre 2012, les participations dans des coentreprises sont constituées principalement de :

- Lafarge Emirates Cement LLC, participation détenue à 50 % aux Émirats arabes unis ;
- diverses participations au Maroc pour les activités ciment et granulats & béton, détenues à 35 % ;
- diverses participations en Chine ;
- et d'autres participations notamment au Moyen-Orient pour l'activité granulats & béton et au Bangladesh pour l'activité ciment.

Lafarge Shui On China détenue à 55 %, détient principalement les activités du Groupe dans les provinces du Sichuan, Yunnan, Guizhou et Chongqing. Concernant Lafarge Shui On China, le 31 décembre 2012, a été signé un accord organisant la sortie de notre partenaire Shui On d'ici fin 2015 avec différents scénarios. Suite à cet accord, le Groupe exerce toujours un contrôle conjoint sur Lafarge Shui On China, qui est consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle au 31 décembre 2012.

F

L'impact de l'intégration proportionnelle de ces participations dans des coentreprises sur les états financiers consolidés du Groupe est résumé dans les tableaux ci-dessous :

IMPACT SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Actif non courant	2 081	2 076
Actif courant	557	653
Passif non courant	345	313
Passif courant	919	991

IMPACT SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Produits des activités ordinaires	1 128	1 093
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	101	131
Résultat d'exploitation	87	127
Résultat de l'ensemble consolidé	13	50

(1) *Y compris le résultat de la société Al Safwa dont la méthode de consolidation a été modifiée en décembre 2011 (voir Note 13).*

Les éléments ci-dessous ne prennent pas en compte la formation de la coentreprise Lafarge Tarmac UK créée le 7 janvier 2013 *(voir Note 3.2.2).*

NOTE 15 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers se présentent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Prêts et créances à plus d'un an	373	386
Actifs financiers disponibles à la vente	282	309
Charges de retraite payées d'avance	3	3
Trésorerie soumise à restrictions	40	57
TOTAL	**698**	**755**

PRÊT ET CRÉANCES À PLUS D'UN AN

Les prêts et les créances à plus d'un an comprennent notamment les prêts accordés à nos filiales non contrôlées (coentreprises et sociétés mises en équivalence) en Chine, au Nigéria et en Arabie Saoudite.

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

Le tableau ci-dessous présente, pour les actifs financiers disponibles à la vente qui sont pour le Groupe quasi exclusivement des titres de participation dans des sociétés non consolidées, la répartition de leur juste valeur entre les trois niveaux de hiérarchie :

- niveau 1 : pour les actifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté ;
- niveau 2 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur ;
- niveau 3 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2012	2011
Niveau 1	-	-
Niveau 2	51	90
Niveau 3	231	219
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	**282**	**309**

Pour les actifs financiers catégorisés en niveau 3, le rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture est le suivant :

(millions d'euros)	2012	2011
AU 1ER JANVIER	**219**	**233**
Gains (pertes) en résultat/capitaux propres	-	-
Variation de périmètre	(20)	(14)
Autres variations (dont écarts de conversion)	(8)	-
Reclassement au sein (en dehors) du niveau 3	40	-
AU 31 DÉCEMBRE	**231**	**219**

Suite au retrait de la cote de la Société Nationale d'Investissement au Maroc, les titres détenus par le Groupe ont été reclassés en niveau 3.

NOTE 16 STOCKS

Les stocks se présentent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2012	2011
Matières premières	449	425
Travaux en cours	8	9
Produits finis et semi-finis	739	634
Pièces détachées et fournitures	640	624
STOCKS BRUTS	**1 836**	**1 692**
Dépréciations	(174)	(161)
STOCKS	**1 662**	**1 531**

La dépréciation des stocks concerne essentiellement les pièces détachées et fournitures pour un montant de 111 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 110 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La variation des stocks et travaux en cours s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2012	2011
AU 1ER JANVIER	**1 531**	**1 647**
Mouvements de l'exercice	183	89
Effets de périmètre et autres variations	(24)	(197)
Écarts de conversion	(28)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE	**1 662**	**1 531**

En 2011, les effets de périmètre et autres variations comprennent notamment la cession des activités Plâtre et le reclassement sur la ligne "Actifs en cours de cession" des stocks de Lafarge UK.

NOTE 17 CLIENTS

Les clients se présentent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Clients bruts et avances fournisseurs	2 042	1 998
Dépréciation de créances douteuses	(280)	(233)
CLIENTS	**1 762**	**1 765**

La variation des dépréciations de créances douteuses s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2012	2011
AU 1ER JANVIER	**(233)**	**(221)**
Dotations de l'exercice [1]	(84)	(53)
Utilisations de l'exercice	27	12
Reprises sans objet	10	16
Autres variations	-	12
Écarts de conversion	-	-
Reclassement en actifs en cours de cession	-	1
AU 31 DÉCEMBRE	**(280)**	**(233)**

(1) *Dont 42 millions d'euros liés aux créances en Grèce en 2012.*

PROGRAMMES DE CESSION DE CRÉANCES (TITRISATION)

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de cession de créances commerciales, sans recours, sous forme de titrisation :

- le premier, en France, conclu en janvier 2000 pour l'activité ciment, renouvelé à deux reprises, a été étendu à l'activité granulats & béton depuis septembre 2009. Ce programme a une durée de cinq ans à compter de juin 2010 ;
- le second conclu en septembre 2009 en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) pour une durée de trois ans, renouvelé en septembre 2012 pour une durée de 2 ans ;
- le dernier conclu en mars 2010 conjointement en Espagne et au Royaume-Uni, pour une partie des activités ciment, granulats & béton de ces deux pays, pour une période de cinq ans également. Ce programme a été résilié et remboursé par anticipation en décembre 2012.

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales françaises et nord américaines ont convenu de vendre, sur une base renouvelable, certaines de leurs créances clients. Conformément aux dispositions des contrats, les filiales ne conservent pas le contrôle sur les créances cédées et il n'existe aucun droit ou obligation de racheter les créances cédées. Dans ces contrats, l'acheteur des créances, pour assurer son risque, ne finance qu'une partie des créances qui lui sont cédées, comme usuellement pratiqué dans le cadre de transactions commerciales similaires. Ainsi, les risques et avantages ne pouvant être considérés comme intégralement transférés, les créances clients ne peuvent pas être déconsolidées et ces opérations sont traitées comme un financement sécurisé.

Le poste "Clients" comprend donc un encours de créances cédées pour un montant de 371 millions d'euros au 31 décembre 2012 (537 millions d'euros au 31 décembre 2011).

La part à moins d'un an des passifs financiers comprend 300 millions d'euros au titre de ces programmes au 31 décembre 2012 (404 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Le programme français fait l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 71 millions d'euros au 31 décembre 2012 (133 millions d'euros au 31 décembre 2011 pour les dépôts des programmes français, espagnols et britanniques).

NOTE 18 AUTRES DÉBITEURS

Les autres débiteurs se décomposent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Impôts et taxes	314	256
Charges constatées d'avance	131	108
Intérêts à recevoir	27	25
Autres	347	469
AUTRES DÉBITEURS	**819**	**858**
Dont part à court terme	*779*	*824*
Dont part à long terme	*40*	*34*

En 2012, le poste "Autres" comprend notamment :

- les créances liées aux cessions d'actifs et avances payées aux fournisseurs pour un montant de 50 millions d'euros (105 millions d'euros au 31 décembre 2011) dont la part court terme de la créance liée à la cession en 2009 de nos activités ciment du Venezuela pour un montant de 17 millions d'euros ;
- les créances liées au personnel pour un montant de 15 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2011).

NOTE 19 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe, qui ressort à 2 733 millions d'euros au 31 décembre 2012 (3 171 millions d'euros au 31 décembre 2011), comprend des équivalents de trésorerie pour un montant de 670 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1 191 millions d'euros au 31 décembre 2011) qui sont principalement constitués de dépôts à terme.

NOTE 20 CAPITAUX PROPRES

A) CAPITAL

Au 31 décembre 2012, le capital social est composé de 287 255 502 actions d'un nominal de 4 euros chacune.

Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues en nominatif depuis plus de deux ans, le nombre total de droits de vote théoriques attachés au capital est de 400 106 825 au 31 décembre 2012.

B) AUGMENTATION ET RÉDUCTION DE CAPITAL

Il n'y a pas eu d'augmentation de capital (à l'exception de l'exercice de stock-options, *voir Note 21*) ni de réduction de capital en 2012.

En 2011, Lafarge a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés *(voir Note 21)*.

F

C) DIVIDENDES

Le tableau ci-dessous présente le montant du dividende par action payé par le Groupe au titre de l'exercice 2011 ainsi que le montant par action au titre de l'exercice 2012 proposé par le Conseil d'administration pour approbation en Assemblée générale le 7 mai 2013. Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

(euros, sauf indication contraire)	2012	2011
Dividende total (millions)	289 (3)	145
Dividende par action	1,00 (1)	0,50
Dividende majoré par action (2)	1,10 (1)	0,55

(1) *Dividende proposé. Dans la mesure où ce dividende est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, il n'a pas été considéré comme une dette dans les états financiers au 31 décembre 2012.*
(2) *Voir la Section 6.2.5 (c) (Statuts - Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.*
(3) *Estimé sur base d'un nombre d'actions donnant droit à dividende de 287 098 219 actions.*

D) TRANSACTIONS SUR ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

En 2012, au titre des plans d'attribution d'actions de performance, 76 165 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues (130 110 actions en 2011).

E) AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS – PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE

L'analyse du mouvement des autres éléments du résultat global, nets d'impôts, pour la part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe, est la suivante :

	Au 1er janvier 2011	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2011	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2012
Actifs financiers disponibles à la vente	**22**	**(1)**	**-**	**21**	**-**	**-**	**21**
Valeur brute	31	-	-	31	-	-	31
Impôt différé	(9)	(1)	-	(10)	-	-	(10)
Couverture des flux de trésorerie	**(34)**	**3**	**2**	**(29)**	**-**	**2**	**(27)**
Valeur brute	(43)	(1)	3	(41)	-	4	(37)
Impôt différé	9	4	(1)	12	-	(2)	10
Gains et pertes actuariels	**(543)**	**(200)**	**-**	**(743)**	**(243)**	**-**	**(986)**
Valeur brute	(725)	(345)	-	(1 070)	(331)	-	(1 401)
Impôt différé	182	145	-	327	88	-	415
TOTAL AUTRES RÉSERVES	**(555)**	**(198)**	**2**	**(751)**	**(243)**	**2**	**(992)**
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	**123**	**(386)**	**(17)**	**(280)**	**(430)**	**(9)**	**(719)**
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	**(432)**	**(584)**	**(15)**	**(1 031)**	**(673)**	**(7)**	**(1 711)**

F) PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)

Au 31 décembre 2012, les participations ne donnant pas le contrôle s'élèvent à 2 082 millions d'euros (2 197 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent Lafarge Cement Egypt SAE (Égypte), Lafarge Malayan Cement Berhad (Malaisie), Jordan Cement Factories Company PSC (Jordanie), Lafarge Cement WAPCO Nigeria Plc. (Nigéria), Lafarge Zementwerke GMBH (Autriche), Lafarge Cement Hungary Ltd. (Hongrie) et Bazian Cement Company Ltd (Irak).

G) VARIATIONS DE PARTS D'INTÉRÊTS SANS PRISE/PERTE DE CONTRÔLE DES FILIALES

Au 31 décembre 2012, les variations de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales s'élèvent à (47) millions d'euros, dont (38) millions d'euros au titre de l'acquisition d'intérêts minoritaires dans Lafarge Halla Cement Corporation (Corée du Sud).

Au 31 décembre 2011, les variations de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales s'élèvent à 254 millions d'euros, dont 350 millions d'euros au titre de l'opération d'échange avec Strabag (apport de nos cimenteries en Autriche, en République Tchèque et en Slovénie en échange d'une usine en Hongrie).

NOTE 21 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

A) CHARGES CONSTATÉES RELATIVEMENT AUX PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe enregistre une charge compensatoire au titre des paiements fondés sur des actions, analysée comme suit :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Plans de stock-options	6	9
Augmentations de capital réservées aux salariés	-	8
Plans d'actions de performance	5	8
Plans de "*stock appreciation rights*" (SAR)	-	-
CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	**11**	**25**

Augmentation de capital réservée aux salariés

Lafarge S.A. a lancé en 2011 un plan d'actionnariat direct baptisé "Lafarge en action". Dans le cadre de ce plan, l'augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles, adhérents du Plan d'Épargne du Groupe de Lafarge (le "PEG") portait sur un nombre maximum de 5 millions d'actions à souscrire en numéraire de 4 euros nominal.

Le prix d'achat était fixé à 36,98 euros, soit 20 % en dessous de la moyenne des cours de l'action Lafarge des 20 derniers jours précédant la date de proposition de l'offre aux salariés. Par ailleurs, un abondement, dont la proportion varie en fonction du pays souscripteur, est versé sur les 15 premières actions souscrites. Les actions acquises sont bloquées cinq ans au minimum, sauf cas de déblocage anticipé ou de dispositions locales différentes. L'augmentation de capital résultant de ce plan s'élève à 3 174 956 euros par émission de 793 739 actions nouvelles.

Une charge nette de 8 millions d'euros a été reconnue intégralement en 2011 dans la mesure où il n'existe aucune condition d'acquisition des droits :

- 7 millions d'euros au titre de l'abondement ;
- 1 million d'euros au titre de la charge compensatoire nette de la décote d'incessibilité.

Plans de stock-options et plans d'actions de performance

La charge constatée au titre des paiements fondés sur des actions comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2012.

La charge compensatoire non reconnue au titre des options et des actions de performance octroyées et non encore exerçables, s'élève à 27 millions d'euros qui seront comptabilisés au fur et à mesure de l'acquisition des droits de 2013 à 2016.

B) PLANS DÉNOUÉS EN ACTIONS

Plans de stock-options

Lafarge S.A. octroie des options d'achat ou de souscription d'actions. Ces options sont attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs ainsi qu'aux cadres ou autres salariés qui ont contribué de façon remarquable aux performances du Groupe. Le prix d'exercice des options est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les options sont attribuées pour dix ans. Les droits sont acquis quatre ans après la date d'attribution des options et expirent dans un délai de dix ans.

Voir Section 3.5.2 (Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions) du Document de Référence pour plus d'informations.

F

L'information relative aux options accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	2012		2011	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
OPTIONS RESTANTES AU 1ER JANVIER	**8 511 063**	**66,25**	**9 113 828**	**69,47**
Options octroyées	789 920	36,00	781 980	44,50
Options exercées	(7 984)	30,74	-	-
Options annulées et expirées	(837 610)	76,34	(1 384 745)	75,18
OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	**8 455 389**	**59,09**	**8 511 063**	**66,25**
OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE	**5 391 588**	**74,60**	**5 402 651**	**72,07**
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des options		31,78		-
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)		36,39		41,32
Juste valeur moyenne pondérée des options octroyées au cours de l'exercice		7,12		8,26

L'information relative aux options Lafarge S.A. restantes au 31 décembre 2012 est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options restantes	Durée de vie moyenne pondérée (mois)	Nombre d'options exerçables
57,00	1 104 923	11	1 104 923
61,19	746 057	23	746 057
62,78	1 340 635	35	1 340 635
84,42	884 006	41	884 006
110,77	562 873	53	562 873
96,18	753 094	63	753 094
30,74	687 689	76	-
51,30	842 107	87	-
44,50	744 085	99	-
36,00	789 920	111	-
	8 455 389		**5 391 588**

Juste valeur des options octroyées

Le Groupe a déterminé la juste valeur des options octroyées sur la base des hypothèses suivantes :

	OPTIONS LAFARGE S.A.	
Exercice clos le 31 décembre	**2012**	**2011**
Taux de dividende attendu	2,5 %	3,5 %
Volatilité attendue de l'action	30,2 %	30,4 %
Taux d'intérêt sans risque	2,6 %	3,2 %
Durée de vie estimée de l'option (années)	7,0	7,0

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2013.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des options.

Les plans de stock-options de Lafarge S.A. sont actifs depuis le 29 novembre 1989. Le Groupe détermine la durée de vie estimée des options sur la base du nombre d'options historiquement exercées et annulées depuis la mise en place du plan.

Plans d'attribution d'actions de performance

Lafarge a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Ces actions sont attribuées aux cadres dirigeants et cadres supérieurs, et à certains collaborateurs dont le management souhaite reconnaître les performances et l'engagement. Pour les résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de trois ans (deux ans pour le plan de 2010) et demeurent indisponibles pendant une période de deux ans suivant la date d'acquisition. Pour les non-résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de quatre ans.

Voir Section 3.5.3 (Plans d'actions de performance) du Document de Référence pour plus d'informations.

L'information relative aux plans d'actions de performance accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

(millions d'euros)	2012	2011
ACTIONS AU 1ER JANVIER	**679 510**	**492 560**
Actions octroyées	483 967	348 755
Actions annulées	(31 725)	(31 695)
Actions acquises définitivement	(76 165)	(130 110)
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	**1 055 587**	**679 510**
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des actions	36,39	41,32

Le Groupe a déterminé la juste valeur des actions octroyées en 2012 et 2011 sur la base des hypothèses suivantes :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2012	2011
Taux de dividende attendu	2,5 %	3,4 %
Décote d'illiquidité	4,0 %	4,2 %

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2013.

La décote d'illiquidité a été appliquée sur les actions de performance attribuées à ses bénéficiaires résidents en France pour la période postérieure à l'acquisition (trois ans).

C) PLANS DÉNOUÉS EN NUMÉRAIRE

En 2007 et 2008, Lafarge a accordé à ses salariés résidents américains des instruments spécifiques appelés "*stock appreciation rights*" (SAR) dont le dénouement est exclusivement réalisé en numéraire. Les bénéficiaires recevront lors de l'exercice de leurs droits un paiement en numéraire fondé sur le cours de l'action Lafarge, égal à la différence entre la valeur de l'action lors de la levée des SAR et le prix d'exercice fixé à la date d'attribution.

Le prix d'exercice des SAR est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les SAR sont attribuées pour dix ans. L'acquisition des droits se fait par quart à la date anniversaire de l'attribution.

F

L'information relative aux SAR accordées par Lafarge North America Inc. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	2012		2011	
	Nombre de SAR	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre de SAR	Prix d'exercice moyen pondéré
SAR RESTANTES AU 1ER JANVIER	**571 025**	**102,44**	**496 385**	**118,41**
SAR réévaluées	-	-	79 422	(16,06)
SAR octroyées	-	-	-	-
SAR exercées	-	-	-	-
SAR annulées et expirées	(3 480)	102,88	(4 782)	91,29
SAR RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	**567 545**	**102,44**	**571 025**	**102,44**
SAR EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE	**567 545**	**102,44**	**510 253**	**102,95**
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des SAR		-		-
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des SAR		-		-
Juste valeur moyenne pondérée des SAR octroyées au cours de l'exercice		-		-

L'attribution des SAR a un impact non significatif sur les comptes du Groupe.

NOTE 22 IMPÔTS

A) IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La typologie de la charge d'impôt des activités poursuivies pour les deux exercices présentés s'analyse comme suit :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
IMPÔTS COURANTS	**(498)**	**(453)**
Impôt courant de la période	(450)	(380)
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	(2)	(2)
Retenue à la source sur dividendes	(31)	(27)
Autres	(15)	(44)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**182**	**21**
Impôts différés sur génération et reversement de différences temporelles & autres mouvements	114	154
Ré estimation des actifs d'impôt différé	73	(68)
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	(5)	(19)
Effet des changements de taux d'impôt [1]	-	(46)
IMPÔTS	**(316)**	**(432)**

(1) *En 2011, le Groupe avait comptabilisé une charge complémentaire d'impôt différé de 46 millions d'euros relative à la réévaluation des positions d'impôts différés d'ouverture suite au changement de taux d'imposition en Égypte au 1er janvier 2011. Celui-ci était passé de 20 % à 25 %.*

L'augmentation de la charge d'impôt courant en 2012 s'explique essentiellement par la hausse des résultats imposables dans plusieurs pays, en particulier dans les pays émergents.

Une analyse de la (charge) produit d'impôt différé est présentée par nature de différences temporelles dans le paragraphe (c) "Variation des impôts différés actifs et passifs".

La réestimation des impôts différés actifs s'explique essentiellement par l'issue des contrôles fiscaux sur les holdings françaises (exercices 2004 à 2010) qui a conduit à une reprise partielle en 2012 de la dépréciation constatée au 31 décembre 2011 sur les impôts différés actifs de l'intégration fiscale.

B) TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

Le taux effectif d'impôt du Groupe est déterminé sur la base du résultat des activités poursuivies avant impôts, retraité de la quote-part dans les résultats des entreprises associées, à savoir 916 millions d'euros pour 2012 et 684 millions d'euros pour 2011.

Pour les exercices 2012 et 2011, la réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition inchangé de 34,43 %. Le taux ainsi retenu par le Groupe ne tient pas compte de la contribution additionnelle de 5 % instaurée en France par la loi de finances pour 2011 dans la mesure où : i) cette contribution est transitoire, ii) l'intégration fiscale française n'est pas redevable de l'impôt en 2012, et iii) l'impact de la ré-estimation des impôts différés qui se reverseront en 2013 et en 2014 n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

La réconciliation est la suivante :

(%)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
Taux d'imposition en vigueur	34,4	34,4
Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger	(15,0)	(20,2)
Retenues à la source et autres coûts relatifs aux distributions de dividendes et redevances	7,4	9,8
Changement de taux d'imposition voté [1]	-	6,7
Plus-values imposées à un taux différent	2,6	6,2
Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs	6,8	16,2
Non reconnaissance actifs d'impôts différés et effet des provisions pour risques fiscaux	(6,8)	14,3
Autres effets	5,1	(4,2)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**34,5**	**63,2**

(1) *En 2011, le Groupe avait comptabilisé une charge complémentaire d'impôt différé de 46 millions d'euros relative à la réévaluation des positions d'impôts différés d'ouverture suite au changement de taux d'imposition en Égypte au 1er janvier 2011. Celui-ci était passé de 20 % à 25 %.*

Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger reste stable en valeur par rapport à 2011 mais a un effet relatif moins favorable sur le taux effectif d'impôt compte tenu de l'augmentation de la part relative des résultats réalisés dans les pays à taux d'impôt élevé combinée à une contribution moindre de certains pays à taux d'impôt faible.

Plus-values imposées à un taux différent

Les cessions d'actifs aux États-Unis en 2012 ont généré un résultat fiscal supérieur au résultat comptable qui a été imputé sur les déficits de l'intégration fiscale américaine activés, augmentant le taux effectif d'impôt de 3,9 %. Cette ligne comprend également l'effet de la cession de la participation du Groupe dans Lafarge Aso Cement au Japon ayant généré une plus-value faiblement taxée.

Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs

La charge de dépréciation de goodwill pour 162 millions d'euros, fiscalement non déductible, a accru le taux effectif d'impôt de 6,1 %. En 2011, la charge de dépréciation de goodwill avait augmenté le taux effectif d'impôt de 14,3 %.

Effet des provisions sur actifs d'impôts différés et des provisions pour risques fiscaux

Le Groupe a par ailleurs réestimé certains de ses impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables et aux différences temporelles après prise en compte des perspectives de recouvrement ainsi que des effets des contrôles fiscaux en cours, ayant eu pour effet une réduction du taux effectif d'impôt de 6,8 %. Ces éléments sont détaillés aux paragraphes a) et c) de la présente note.

Autres effets

Les autres effets comprennent notamment l'impact de la nouvelle disposition instaurée en France par la loi de finances pour 2012 limitant la déduction fiscale des intérêts financiers à 85 % de leur montant net. Cet effet pèse pour 4,3 % sur le taux effectif d'impôt au 31 décembre 2012.

F

C) VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

La variation des impôts différés nets (d'un passif net de (382) millions d'euros au 31 décembre 2010 à un passif net de (129) millions d'euros au 31 décembre 2011 et à un actif net de 176 millions d'euros au 31 décembre 2012) dans l'état de la situation financière consolidée s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	1er janvier 2012	(Charge) produit	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Écarts de conversion	31 décembre 2012
Provisions avantages du personnel	457	(49)	88	-	1	(3)	494
Immobilisations corporelles	(1 560)	(2)	-	34	20	22	(1 486)
Déficits reportables	1 448	193	-	(1)	(21)	(9)	1 610
Moins-values long terme	257	(24)	-	(1)	1	6	239
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(832)	68	-	1	11	(5)	(757)
Provisions, dettes et autres, nets	101	(4)	(2)	1	(19)	(1)	76
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS - ACTIF (PASSIF)	**(129)**	**182**	**86**	**34**	**(7)**	**10**	**176**

(millions d'euros)	1er janvier 2011	(Charge) produit	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Écarts de conversion	31 décembre 2011
Provisions avantages du personnel	386	(34)	101	(4)	(2)	10	457
Immobilisations corporelles	(1 480)	(77)	-	35	(62)	24	(1 560)
Déficits reportables	1 212	215	-	15	(3)	9	1 448
Moins-values long terme	273	(20)	-	(1)	(2)	7	257
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(862)	(11)	47	1	4	(11)	(832)
Provisions, dettes & autres, nets	89	(52)	-	11	60	(7)	101
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS - ACTIF (PASSIF)	**(382)**	**21**	**148**	**57**	**(5)**	**32**	**(129)**

En 2012, en complément du produit d'impôt différé constaté au compte de résultat consolidé, un produit net d'impôt différé de 86 millions d'euros portant principalement sur les pertes actuarielles a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global.

Les variations de périmètre s'expliquent principalement par le reclassement en actif et passif en cours de cession de nos activités au Royaume-Uni.

D) SUIVI DES DÉFICITS REPORTABLES ET MOINS-VALUES LONG TERME

Au 31 décembre 2012, les déficits reportables du Groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 4 947 millions d'euros et 1 034 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est présenté ci-après :

(millions d'euros)	Déficits reportables	Moins-values long terme	Total
2013	67		67
2014	52		52
2015	62		62
2016	117		117
2017 et postérieur à 2017	4 649	1 034	5 683
TOTAL	**4 947**	**1 034**	**5 981**

Les impôts différés actifs ont été reconnus sur tous les déficits reportables et une dépréciation a été constatée lorsqu'il n'existe pas d'assurance raisonnable de récupération de ces actifs d'impôts différés dans un futur prévisible, ou lorsqu'il est estimé que l'imputation de ces déficits sur les bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les analyses menées, se fondant sur les prévisions disponibles les plus récentes validées par le management, concluent à une assurance raisonnable de la récupération des impôts différés actifs nets dans un futur prévisible, notamment en France, aux États-Unis et en Espagne pour un montant global de 921 millions d'euros à fin décembre 2012. Au 31 décembre 2012, sur la base de la meilleure estimation des résultats taxables, les actifs d'impôt différé nets au bilan présentent un horizon de recouvrement d'environ 10 ans.

En France, depuis 2011, et du fait notamment des actions lancées pour réduire l'endettement du Groupe et du périmètre de l'intégration fiscale française, l'actif d'impôt relatif aux déficits fiscaux reportables ainsi que celui relatif aux différences temporelles imposables sont reconnus pour la part générée dans l'année.

E) CONTRÔLES PAR LES AUTORITÉS FISCALES

Les exercices clos au 31 décembre 2012 et antérieurs sont susceptibles de contrôle par les autorités fiscales des pays dans lesquels le Groupe exerce ou a exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé ou notifié des rectifications d'impôts sur le résultat d'années antérieures.

Dans les pays où des propositions de rectification ont été reçues, le Groupe a contesté la plupart des ajustements proposés et poursuit ses échanges avec les administrations fiscales concernées.

Au 31 décembre 2012, le Groupe a pris en compte dans son estimation du risque les charges qui pourraient résulter de ces contrôles fiscaux en cours en fonction notamment de l'analyse technique des positions qu'elle défend face aux administrations et des transactions possibles dans certains pays.

Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ce risque au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

NOTE 23 RÉGIMES DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque filiale en la matière. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du Groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence. Les charges des activités poursuivies comptabilisées au titre des années 2012 et 2011 (à l'exclusion des régimes de base) s'élèvent à respectivement à 43 millions d'euros et 33 millions d'euros.

Seuls les régimes à prestations définies créent des engagements futurs pour le Groupe. Ils sont constitués à 93 % d'obligations résultant de régimes de retraite et d'indemnités de cessation de service, le solde correspondant pour l'essentiel à des engagements de type couverture médicale postérieure à l'emploi. Ces engagements font l'objet d'évaluations périodiques par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses qui peuvent varier au cours du temps. Ces obligations sont dans la plupart des cas préfinancées par des cotisations employeurs et employés au travers de fonds externes, constituant des entités légales séparées dont les investissements sont soumis aux fluctuations des marchés financiers. Ces entités sont généralement administrées par des conseils paritaires comportant des représentants du Groupe ainsi que des salariés et bénéficiaires. Chaque conseil adopte sa propre stratégie d'investissement qui a en général pour objectif, sur la base d'études spécifiques conduites par des experts externes, de rechercher la meilleure adéquation entre passifs à financer et actifs investis, combinée à une diversification permettant de limiter les risques d'investissement. L'exécution de cette stratégie dépend des opportunités de marché, et est généralement réalisée par des gestionnaires spécialisés sélectionnés par les conseils. Les actifs sont le plus souvent investis en valeurs mobilières cotées (actions et obligations), et le recours aux dérivés ou aux autres classes d'actifs est limité. Ces fonds externes ne détiennent pas de titres du Groupe (actions ou obligations).

Le tableau ci-dessous présente l'allocation d'actifs pour les principaux régimes préfinancés situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord :

	Amérique du Nord		Royaume-Uni	
(%)	2012	2011	2012	2011
Actions	60	59	49	46
Obligations	40	40	42	45
Autres	-	1	9	9
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**

F

Dans le tableau ci-après, les incidences comptables des régimes de retraite à prestations définies et d'indemnités de cessation de services sont reportées au sein de la colonne "Régimes de retraite", celles concernant les autres engagements sont détaillées dans la colonne "Autres avantages".

	AU 31 DÉCEMBRE					
	Régimes de retraite		Autres avantages		Total	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011	2012	2011
COMPOSANTES DE LA CHARGE NETTE						
Coût des services rendus au cours de l'exercice	70	79	6	8	76	87
Effet de l'actualisation	234	236	15	16	249	252
Rendement attendu des actifs du régime	(273)	(249)	-	-	(273)	(249)
Amortissement du coût des services passés	1	7	(1)	(1)	-	6
Indemnités spéciales de départ	36	24	4	2	40	26
(Gain) / Perte lié à une réduction [1]	(33)	(79)	-	2	(33)	(77)
(Gain) / Perte lié à une liquidation [2]	(26)	-	-	-	(26)	-
CHARGE NETTE RELATIVE AUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**9**	**18**	**24**	**27**	**33**	**45**
VARIATION DE LA VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION						
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER	**4 947**	**4 568**	**365**	**326**	**5 312**	**4 894**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	70	79	6	8	76	87
Effet de l'actualisation	234	236	15	16	249	252
Cotisations salariés	-	6	-	2	-	8
Modifications de plans	-	11	-	(4)	-	7
Réductions de régimes [1]	(33)	(79)	-	2	(33)	(77)
Liquidations de régimes [2]	(79)	(9)	-	-	(79)	(9)
Regroupements d'entreprises / Cessions	-	(28)	-	-	-	(28)
Indemnités spéciales de départ	36	24	4	2	40	26
Prestations versées	(314)	(278)	(23)	(19)	(337)	(297)
(Gains) / Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses	327	231	17	24	344	255
(Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	69	62	(23)	-	46	62
Écarts de conversion	49	124	(4)	8	45	132
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**5 306**	**4 947**	**357**	**365**	**5 663**	**5 312**

(1) *Incluant en 2012 l'impact des restructurations pour 14 millions d'euros et le changement de loi en Grèce pour 7 millions d'euros et en 2011, 66 millions d'euros au titre du gel du fonds de pension au Royaume-Uni pour (voir Note 23 (a)).*

(2) *Correspondant au rachat de prestations de retraite aux États-Unis en 2012 : soit une diminution de l'obligation de 79 millions d'euros générant un gain de 26 millions d'euros (voir Note 23 (a)).*

	AU 31 DÉCEMBRE					
	Régimes de retraite		Autres avantages		Total	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011	2012	2011
VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME						
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 1ER JANVIER	**3 855**	**3 654**	**-**	**-**	**3 855**	**3 654**
Rendement attendu des actifs du régime	273	249	-	-	273	249
Gains / (Pertes) actuariels d'expérience	57	(29)	-	-	57	(29)
Cotisations employeur [(1)]	129	113	-	-	129	113
Cotisations salariés	-	6	-	-	-	6
Prestations versées	(243)	(223)	-	-	(243)	(223)
Liquidation de régimes [(2)]	(53)	(9)	-	-	(53)	(9)
Regroupements d'entreprises / Cessions	-	(9)	-	-	-	(9)
Écarts de conversion	56	103	-	-	56	103
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	**4 074**	**3 855**	**-**	**-**	**4 074**	**3 855**
Rendement Réel des actifs du régime	330	220	-	-	330	220
COMPOSANTES DES MONTANTS INSCRITS DANS LES COMPTES						
Valeur actualisée de l'obligation	5 306	4 947	357	365	5 663	5 312
Juste valeur des actifs du régime	4 074	3 855	-	-	4 074	3 855
SITUATION FINANCIÈRE NETTE	**(1 232)**	**(1 092)**	**(357)**	**(365)**	**(1 589)**	**(1 457)**
Coût des services passés non comptabilisés	8	8	(6)	(6)	2	2
Actifs non reconnus au titre des règles de limitation des excédents reconnus	(2)	(4)	-	-	(2)	(4)
(PASSIF) / ACTIF NET COMPTABILISÉ AU BILAN	**(1 226)**	**(1 088)**	**(363)**	**(371)**	**(1 589)**	**(1 459)**
Dont Autres actifs financiers	*3*	*3*	*-*	*-*	*3*	*3*
Dont Provision avantages du personnel	*(1 229)*	*(1 091)*	*(363)*	*(371)*	*(1 592)*	*(1 462)*

(1) *Dont versements exceptionnels de 19 millions d'euros en 2012 et de 12 millions de livres sterling en 2012 et 2011 au titre du plan au Royaume-Uni (voir Note 23 (a)).*

(2) *Correspondant au rachat de prestations de retraite aux États-Unis en 2012 : paiement par le fonds de 53 millions d'euros (voir Note 23 (a)).*

Les montants reconnus par capitaux propres sont présentés ci-après (avant impôts et participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)) :

	Régimes de retraite		Autres avantages		Total	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011	2012	2011
GAINS/(PERTES) ACTUARIELS CUMULÉS AVANT EFFETS DE CHANGE AU 1ER JANVIER	**(1 038)**	**(717)**	**(32)**	**(8)**	**(1 070)**	**(725)**
MONTANTS RECONNUS AU COURS DE L'EXERCICE	**(337)**	**(321)**	**6**	**(24)**	**(331)**	**(345)**
Dont Gains/(Pertes) actuariels	*(339)*	*(322)*	*6*	*(24)*	*(333)*	*(346)*
Dont Limitations des excédents	*2*	*1*	*-*	*-*	*2*	*1*
GAINS/(PERTES) ACTUARIELS CUMULÉS AVANT EFFETS DE CHANGE AU 31 DÉCEMBRE	**(1 375)**	**(1 038)**	**(26)**	**(32)**	**(1 401)**	**(1 070)**
Effets de change cumulés au 31 décembre	(70)	(71)	(3)	(3)	(73)	(74)

Le Groupe n'a reconnu aucun droit à remboursement au titre des périodes présentées.

F

La valeur actualisée de l'obligation au titre des retraites et autres avantages présentée dans le tableau ci-dessus s'analyse comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE				
(millions d'euros)	2012	2011	2010	2009	2008
Plans non financés	950	905	865	770	699
Plans partiellement ou entièrement financés	4 713	4 407	4 028	3 629	3 051
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION	**5 663**	**5 312**	**4 894**	**4 399**	**3 750**
(Gains) / Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	46	63	13	(179)	83
(Gains) / Pertes en % de l'obligation totale au 31 décembre	1 %	1 %	0 %	(4 %)	2 %
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME	**4 074**	**3 855**	**3 654**	**3 236**	**2 761**
Gains / (Pertes) liés à des effets d'expérience	57	(29)	185	233	(839)
Gains / (Pertes) en % de la juste valeur au 31 décembre	1 %	(1 %)	5 %	7 %	(30 %)

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite et indemnités de cessation de service sont les suivantes :

%	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Zone euro
2012				
Taux d'actualisation au 31 décembre	4,00	4,30	4,25	3,00
Taux de croissance des salaires au 31 décembre	4,00	3,50	n/a	2,50 à 3,50
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1er janvier	7,50	7,25	7,00	4,30
2011				
Taux d'actualisation au 31 décembre	4,50	4,60	4,70	4,30
Taux de croissance des salaires au 31 décembre	4,00	3,50	n/a	2,50 à 4,00
Taux de rendement long terme attendus sur les actifs au 1er janvier	7,75	7,50	6,90	4,75

Les hypothèses de rendement à long terme attendu sur les actifs, et les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir des recommandations d'experts indépendants.

Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs des fonds de pension sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme et de la composition des actifs des fonds de pension. Si les taux de rendements attendus avaient été réduits de 0,5 point en 2012, l'impact sur la charge relative aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une augmentation de cette charge de 19 millions d'euros.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de bonne qualité. Ils ont été arrêtés sur la base de courbes de taux construites par des experts externes à partir de panels d'obligations publiques (comme par exemple le panel retenu par iboxx au Royaume-Uni), communément retenus comme référence. Le Groupe s'est assuré de la pertinence de ces courbes. Si les taux d'actualisation avaient été augmentés de 0,5 point au 31 décembre 2012, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une diminution de ces obligations d'environ 358 millions d'euros.

Pour 2013, les taux de rendement long terme attendus sur les actifs seront égaux aux taux d'actualisation fin 2012, conformément à IAS 19 Révisée, applicable aux exercices à compter du 1er janvier 2013 *(voir Note 2.27).*

A) RÉGIMES DE RETRAITE

Les principaux régimes de retraite à prestations définies offerts par le Groupe sont situés essentiellement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ils contribuent respectivement à hauteur de 56 % et 35 % aux obligations totales des régimes à prestations définies du Groupe.

Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées, pour l'essentiel, au sein d'un unique fonds de pension administré par un conseil paritaire indépendant. En octobre 2011, l'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ce fonds à prestations définies. Si besoin, le fonds est dorénavant alimenté par des cotisations de l'employeur, dont le taux est déterminé, dans le cadre de la réglementation en vigueur tous les 3 ans, sur la base de l'évaluation du plan effectuée par des actuaires indépendants, de telle sorte que les minima de solvabilité réglementaires soient satisfaits et, au-delà, que le financement à long terme des prestations soit assuré. Sur la base de la situation du fonds fin juin 2012, une contribution de 21 millions de livres sterling peut être appelée en 2013, versus 12 millions de livres sterling en 2012. A fin 2012, les actifs de ces

fonds de pension étaient investis en actions pour environ 49 %, compte tenu du caractère long terme des prestations à financer, pour environ 42 % en obligations et pour 9 % en placements monétaires et placements immobiliers.

En Amérique du Nord (États-Unis et Canada), les droits à retraite proviennent de divers régimes pour lesquels le taux de cotisation employeur dépend des besoins de versement et est encadré par des minima et des maxima de déductibilité au titre de l'impôt sur les sociétés. Les engagements du Groupe au travers de ces fonds font l'objet de mesures visant à limiter l'acquisition de droits futurs par la fermeture de certains fonds aux nouveaux entrants et à optimiser leurs gestions par la fusion de différents fonds. A fin 2012, environ 60 % des actifs des fonds étaient investis en actions et 40 % en obligations. Le niveau attendu des cotisations employeur au titre des différents régimes de retraite est d'environ 71 millions de dollars américains en 2013.

En 2012, une transaction a été proposée aux bénéficiaires de prestations de retraite différées (bénéficiaires n'acquérant plus de droit à retraite au sein du Groupe, mais n'ayant pas encore liquidé leur retraite). En contrepartie d'une prime, ces bénéficiaires renoncent irrévocablement à leurs droits à retraite futurs. Cette opération s'est traduite par une cotisation additionnelle de Lafarge dans les fonds de pension américains de 19 millions d'euros pour atteindre le niveau de solvabilité minimal nécessaire à cette transaction. Le fonds a versé 53 millions d'euros aux bénéficiaires et l'obligation du Groupe a diminué de 79 millions d'euros conduisant à reconnaître un gain lié à la liquidation de 26 millions d'euros en 2012.

B) INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature sont situés en France, Grèce, Corée du Sud et au Nigéria.

En Grèce, la dernière loi d'austérité a conduit en 2012 à un changement de plan réduisant les prestations. En conséquence, un gain lié à la réduction de régime de 7 millions d'euros a été comptabilisé.

C) AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

En Amérique du Nord et, dans une moindre mesure, en France, au Maroc, en Jordanie et au Brésil, certaines sociétés du Groupe octroient des avantages post-emploi consistant principalement en une participation à la couverture médicale des retraités. Ces obligations ne font pas l'objet de préfinancements, mais les subventions fédérales américaines attendues au cours des prochaines années (réforme du Medicare) ont significativement réduit les engagements à la charge du Groupe. La réforme du système de santé américain de 2010 n'a pas conduit à des impacts significatifs sur ces plans situés aux États-Unis.

En Amérique du Nord, le taux estimé d'évolution des coûts médicaux utilisé dans le calcul des engagements est différent pour les plans aux États-Unis et au Canada.

Fin 2012, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 7,12 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Fin 2011, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 7,6 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Les hypothèses de taux d'évolution des coûts médicaux ont un effet significatif sur l'évaluation des engagements liés. Une augmentation ou une diminution d'un point de ce taux d'évolution des coûts médicaux aurait les effets suivants :

(millions d'euros)	Augmentation	Diminution
Augmentation (diminution) de la valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre 2012	34	(28)
Augmentation (diminution) du coût des services rendus et de l'effet de l'actualisation pour l'exercice 2012	3	(2)

F

NOTE 24 PROVISIONS

(millions d'euros)	Provisions pour restructuration	Provisions pour réaménagement des sites et risque environnemental	Autres	Total
AU 1ER JANVIER 2011	**55**	**251**	**473**	**779**
Dotation nette de l'exercice	20	39	120	179
Utilisations de l'exercice	(18)	(26)	(64)	(108)
Reprises sans objet	(1)	(4)	(36)	(41)
Autres variations	(16)	(43)	15	(44)
Écarts de conversion	-	1	(4)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2011	**40**	**218**	**504**	**762**
Dont part à moins d'un an				*125*
Dont part à plus d'un an				*637*
AU 1ER JANVIER 2012	**40**	**218**	**504**	**762**
Dotation nette de l'exercice	75	33	120	228
Utilisations de l'exercice	(29)	(20)	(58)	(107)
Reprises sans objet	(9)	(12)	(54)	(75)
Autres variations	(3)	2	(35)	(36)
Écarts de conversion	-	-	(8)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	**74**	**221**	**469**	**764**
Dont part à moins d'un an				*127*
Dont part à plus d'un an				*637*

Les provisions pour restructuration incluent principalement les indemnités de fin de contrat de travail.

Les autres provisions incluent :

- 225 millions d'euros (277 millions d'euros au 31 décembre 2011) de provisions pour risques fiscaux et litiges dont les risques pour concurrence (composées principalement du litige concurrence en Allemagne, *voir Note 29*) ;
- 117 millions d'euros (111 millions d'euros au 31 décembre 2011) de provisions relatives aux coûts de sinistres réels et aux provisions dans nos captives d'assurance et de réassurance.

NOTE 25 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers se décomposent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	11 212	12 216
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	49	50
PASSIFS FINANCIERS, PART À PLUS D'UN AN	**11 261**	**12 266**
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	2 823	2 842
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	-	98
PASSIFS FINANCIERS, PART À MOINS D'UN AN	**2 823**	**2 940**
Total passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires	14 035	15 058
Total options de vente octroyées aux minoritaires	49	148
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**14 084**	**15 206**

A) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR NATURE

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Emprunts obligataires publics	10 501	10 384
Emprunts obligataires privés	920	688
Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit	2 262	3 442
Billets de trésorerie et papier commercial	-	57
Autres dettes	352	487
TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES	**14 035**	**15 058**

Emprunts obligataires publics et privés

Le Groupe dispose d'un programme d'émission de titres de créance à moyen et long terme (Euro Medium-Term Note, EMTN), dont le plafond s'élève à 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 8 952 millions d'euros, dont 8 113 millions d'euros d'emprunts obligataires publics et 839 millions d'euros émis sous forme de placements privés classés en emprunts obligataires privés. Le taux moyen instantané des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est de 6,6 % au 31 décembre 2012 et leurs échéances s'échelonnent de 2013 à 2020.

Au 31 décembre 2012, le portefeuille d'emprunts obligataires publics, composé d'emprunts libellés notamment en euros, dollars américains et livres sterling, s'élève à 10 501 millions d'euros (y compris 8 113 millions d'euros émis dans le cadre du programme EMTN visé ci-dessus). Le taux d'intérêt moyen (toutes devises confondues) de ces emprunts obligataires publics est de 6,7 % au 31 décembre 2012 (6,7 % au 31 décembre 2011). Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2013 à 2036, leur année d'échéance moyenne étant 2017 (soit une maturité moyenne de 4 ans et 9 mois).

Le portefeuille d'emprunts obligataires privés, principalement constitué de titres en euros et en dollars américains, s'élève à 920 millions d'euros au 31 décembre 2012 (y compris 839 millions d'euros émis dans le cadre du programme EMTN visé ci-dessus). À la date de clôture de l'exercice 2012, le taux d'intérêt moyen de ces emprunts obligataires privés s'élève à 6,4 % (7,1 % au 31 décembre 2011).

Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2012, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 2 262 millions d'euros pour l'essentiel répartis sur les filiales du Groupe en devises locales.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires est d'environ 5,6 % au 31 décembre 2012 (5,9 % au 31 décembre 2011).

Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2012, le montant total des lignes de crédit confirmées s'élevait à 3 435 millions d'euros, contractées intégralement par Lafarge S.A. Ces lignes de crédit ne font l'objet d'aucune utilisation au 31 décembre 2012 et sont donc intégralement disponibles.

La commission moyenne de non-utilisation de ces lignes de crédit confirmées est de 80 points de base au 31 décembre 2012 (63 points de base au 31 décembre 2011). La maturité moyenne de ces lignes est de 2,5 ans au 31 décembre 2012 (2,2 ans au 31 décembre 2011).

Les trois tranches résiduelles de la ligne de crédit d'acquisition d'Orascom Cement conclue le 9 décembre 2007 ont été remboursées pour leur intégralité (768 millions d'euros) le 30 novembre 2012.

En outre, la convention de crédit d'un montant initial de 1 850 millions d'euros signée en 2004 pour une période de 5 ans a été modifiée à plusieurs reprises avec succès. Par le dernier avenant du 19 mars 2012, le montant a été réduit à 1 235 millions d'euros et l'échéance étendue au 28 juillet 2015 à hauteur de 1 200 millions d'euros. Cette ligne de crédit syndiquée est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda serait supérieur à 4,75, sans que cela ne soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement du Groupe.

Enfin, nous disposons au 31 décembre 2012 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros utilisable à tout moment. Cette ligne conclue le 12 octobre 2012, dont les tirages prendraient la forme de placements privés obligataires hors programme EMTN, n'est pas prise en compte dans le montant de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus.

Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2012, Lafarge dispose d'un programme de billets de trésorerie lui permettant d'émettre jusqu'à 3 000 millions d'euros, utilisable en euros, dollars américains, dollars canadiens, francs suisses et livres sterling. À la date de clôture de l'exercice 2012, le programme était inutilisé.

B) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR DATE D'ÉCHÉANCE

Le tableau suivant détaille les échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt (hors options de vente octroyées aux minoritaires), incluant les flux contractuels non actualisés y compris les intérêts futurs, sur la base de l'échéance la plus proche à laquelle le Groupe peut être appelé. En application d'IAS 1, lorsque le Groupe n'a pas le droit inconditionnel de différer l'échéance au-delà de 12 mois le passif financier est classé par principe en passifs courants sans tenir compte des renégociations hautement probables examinées ou en cours de mise en œuvre par la direction afin de prolonger la maturité de l'instrument financier.

(millions d'euros)	2013 S1	2013 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	État de situation financière Total Passifs courants	2014	2015	2016	2017
Dette court terme et découverts bancaires	784	158	942	930				
Emprunts obligataires publics et privés	373	1 589	1 962	1 060	2 469	1 731	2 349	2 038
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	368	541	909	833	242	320	290	40
TOTAL	**1 525**	**2 288**	**3 813**	**2 823**	**2 711**	**2 051**	**2 639**	**2 078**

(millions d'euros)	A plus de 5 ans	Flux contractuels à plus d'un an (incl. Intérêts futurs)	État de situation financière, Total Passifs non courants	Total flux contractuels (incl. Intérêts futurs)	Total État de situation financière 31 décembre 2012
Dette court terme et découverts bancaires				942	930
Emprunts obligataires publics et privés	4 895	13 482	10 361	15 444	11 421
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	40	932	851	1 841	1 684
TOTAL	**4 935**	**14 414**	**11 212**	**18 227**	**14 035**

Les passifs financiers à moins d'un an, que le Groupe a la capacité de refinancer en utilisant ses lignes de crédit confirmées à moyen et long terme, sont classés dans l'état de la situation financière consolidée en passif non courant dans la rubrique "Passifs financiers" (aucun montant au 31 décembre 2012 et 57 millions d'euros au 31 décembre 2011). La variation nette de ces passifs est présentée dans le tableau des flux de trésorerie en "augmentation des passifs financiers à plus d'un an" si elle est positive et en "remboursements des passifs financiers à plus d'un an" si elle est négative. La variation nette de ces passifs est une diminution de 57 millions d'euros au 31 décembre 2012 (une diminution de 667 millions d'euros au 31 décembre 2011).

C) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR DEVISE

	AU 31 DÉCEMBRE			
	2012		2011	
(millions d'euros)	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Euro (EUR)	9 413	10 198	9 597	10 896
Dollar américain (USD)	2 304	1 929	2 487	1 998
Livre sterling (GBP)	1 126	514	1 589	710
Yuan chinois (CNY)	507	507	588	588
Roupie indienne (INR)	56	140	22	151
Naira nigérian (NGN)	161	161	215	215
Autres	468	586	560	500
TOTAL	**14 035**	**14 035**	**15 058**	**15 058**

D) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR TYPE ET NIVEAU DE TAUX D'INTÉRÊT

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2012		2011	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Taux variable	2 171	3 014	3 561	4 971
Taux fixe inférieur à 6 %	3 819	2 887	3 111	1 559
Taux fixe entre 6 % et 10 %	7 321	7 411	7 652	7 794
Taux fixe supérieur à 10 %	724	723	734	734
TOTAL	**14 035**	**14 035**	**15 058**	**15 058**

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps au 31 décembre 2012 est de 6,4 % (6,2 % au 31 décembre 2011). Le taux d'intérêt moyen de l'endettement net après swaps sur l'année 2012 s'élève quant à lui à 7,2 % (6,3 % sur l'année 2011).

E) CLAUSES PARTICULIÈRES DANS LES CONTRATS D'EMPRUNT

Ratios financiers

Au 31 décembre 2012, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers.

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Bangladesh, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Jordanie, Nigéria, Pakistan, Qatar, Royaume-Uni, Syrie et Vietnam, et représentent de l'ordre de 4 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2012. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respections pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de la dette du Groupe.

Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Les autres contrats d'emprunt ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios.

Clauses de changement de contrôle

Des clauses de changement de contrôle figurent dans un certain nombre de contrats de lignes de crédit confirmées contractées au niveau de la société mère portant sur un nominal total de 3 435 millions d'euros, soit la totalité de l'encours total de ces lignes. Le changement de contrôle dans le capital de Lafarge annulerait la disponibilité de ces lignes ou en rendrait le remboursement obligatoire en cas de tirage. Des clauses de changement de contrôle figurent également dans un certain nombre d'emprunts obligataires et de placements privés émis dans le cadre du programme EMTN, représentant un nominal de 7 071 millions d'euros. Ces clauses permettraient aux porteurs de ces titres, sous certaines conditions, de demander leur remboursement.

F) OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le Groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix déterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque Européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait exercé, la valeur d'achat, y compris passifs financiers et trésorerie acquis, s'élèverait à 64 millions d'euros en valeur 31 décembre 2012 (162 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Une partie de ces options est exerçable en 2013 pour un montant, en valeur 31 décembre 2012, de 15 millions d'euros. Le solde, soit 49 millions d'euros, est exerçable pour partie à compter de 2014 et pour partie à compter de 2015.

Les options de vente octroyées aux minoritaires de sociétés consolidées globalement sont considérées comme une dette du Groupe. Sur le total des options de vente octroyées par le Groupe, celles octroyées à des actionnaires tiers dans des sociétés contrôlées exclusivement représentent respectivement 49 millions d'euros et 148 millions d'euros au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, les autres options étant octroyées à des actionnaires de coentreprises. La diminution de la dette liée aux options de vente octroyées aux minoritaires est liée à l'acquisition d'intérêts supplémentaires dans Lafarge Ukraine Holding pour 59 millions d'euros reflété sur la ligne "Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle" du tableau de flux de trésorerie consolidé.

Le goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires, s'élève à 6 millions d'euros et 71 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 31 décembre 2011 respectivement.

Les options octroyées à des actionnaires de coentreprises sont présentées dans les "Engagements liés au périmètre", en Note 28.

NOTE 26 INSTRUMENTS FINANCIERS

A) DÉSIGNATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS EN VUE DE LEUR COMPTABILISATION COMME INSTRUMENTS DE COUVERTURE

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments financiers sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des transactions futures ou des engagements fermes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments dérivés à des fins spéculatives.

Comptablement, certains instruments dérivés sont désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et de juste valeur en conformité avec les critères établis par IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et Évaluation".

Les autres instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de IAS 39 car elle représenterait un rapport coût-bénéfice désavantageux pour le Groupe, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont comptabilisées en compte de résultat, conformément à IAS 39.

B) JUSTE VALEUR

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée :

INSTRUMENTS FINANCIERS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE - AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Catégorie IAS 39	Catégorie Juste valeur	2012 Valeur comptable	2012 Juste valeur	2011 Valeur comptable	2011 Juste valeur
ACTIFS						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*Actifs financiers à la juste valeur par résultat*	Niv 1, 2 [1]	2 733	2 733	3 171	3 171
Clients	*Prêts et créances au coût amorti*		1 762	1 762	1 765	1 765
Autres débiteurs	*Prêts et créances au coût amorti*		819	819	858	858
Autres actifs financiers			698	698	755	755
Placements détenus jusqu'à leur échéance	*Placements détenus jusqu'à leur échéance au coût amorti*		-	-	-	-
Actifs financiers disponibles à la vente	*Actifs disponibles à la vente à la juste valeur par capitaux propres*	*Voir Note 15*	*282*	*282*	*309*	*309*
Prêts et placements long terme	*Prêts et créances au coût amorti*		*373*	*373*	*386*	*386*
Charges de retraite payées d'avance	*(en dehors du champ d'IAS 39)*		*3*	*3*	*3*	*3*
Trésorerie soumise à restriction	*Actifs financiers à la juste valeur par résultat*	Niv 1	*40*	*40*	*57*	*57*
Instruments dérivés actifs	cf. ci-dessous		95	95	141	141
PASSIFS						
Dette court terme et découverts bancaires [2]	*Passifs financiers au coût amorti*		930	930	1 034	1 034
Fournisseurs	*Passifs financiers au coût amorti*		1 985	1 985	1 964	1 964
Autres créditeurs	*Passifs financiers au coût amorti*		1 647	1 647	1 582	1 582
Emprunts obligataires publics et privés	*Passifs financiers au coût amorti*	Niv 2	11 421	12 418	11 072	10 731
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	*Passifs financiers au coût amorti*	Niv 2	1 684	1 665	2 952	2 838
Options de vente octroyées aux minoritaires	-		49	49	148	148
Instruments dérivés passifs	*cf. ci-dessous*		61	61	80	80
INSTRUMENTS DÉRIVÉS						
Instruments dérivés de taux			49	49	49	49
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		*Niv 2*	*27*	*27*	*44*	*44*
Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur		*Niv 2*	*17*	*17*	*7*	*7*
Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture		*Niv 2*	*5*	*5*	*(2)*	*(2)*
Instruments dérivés de change			(15)	(15)	14	14
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		*Niv 2*	*(2)*	*(2)*	*3*	*3*
Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur		*Niv 2*	*(6)*	*(6)*	*(5)*	*(5)*
Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture		*Niv 2*	*(7)*	*(7)*	*16*	*16*
Instruments dérivés sur matières premières			-	-	(2)	(2)
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		*Niv 2*	-	-	*(2)*	*(2)*
Autres instruments dérivés			-	-	-	-
Dérivés actions qualifiés de transaction			-	-	-	-
Dérivés incorporés qualifiés de transaction			-	-	-	-

(1) *Voir Note 2.17 et Note 19.*

(2) *Dont 274 millions d'euros de découvert bancaire au 31 décembre 2012 (282 millions d'euros au 31 décembre 2011) et 300 millions d'euros de titrisation (404 millions d'euros au 31 décembre 2011).*

Niv 1 : coté sur les marchés financiers (Note 15).

Niv 2 : basé sur des données observables de marché (Note 15).

Niv 3 : basé sur des hypothèses internes (Note 15).

F

La valeur de marché des instruments utilisés a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles ou à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des informations de marché nécessaires à la valorisation. De ce fait, ces estimations ne reflètent pas nécessairement les montants qui pourraient être reçus ou versés en cas de dénouement des instruments sur le marché.

L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- **trésorerie et équivalents de trésorerie, clients, fournisseurs et concours bancaires courants** : en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable de ces éléments est une estimation de leur juste valeur ;
- **autres actifs financiers** : les titres de sociétés cotés sur un marché actif sont évalués à leur valeur de marché, les plus- et moins-values latentes étant enregistrées en capitaux propres. Les titres qui ne sont pas cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur (191 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 219 millions d'euros au 31 décembre 2011) sont évalués en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus à leur coût d'acquisition ;
- **emprunts obligataires** : la juste valeur des emprunts obligataires a été estimée, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables, à la valeur de marché des emprunts dès lors que le marché est suffisamment liquide ;
- **autres passifs financiers à long terme** : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée, en estimant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt, actualisés avec un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe à la date de clôture pour des emprunts similaires ;
- **instruments dérivés** : la juste valeur des instruments dérivés de change, de taux d'intérêt, des dérivés sur matières premières et des dérivés sur actions a été calculée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

C) RISQUE DE CHANGE

Dans le cours normal de ses activités, la politique du Groupe est de couvrir tous les risques de change opérationnels sur ses transactions en devises étrangères par des instruments dérivés dès lors qu'un engagement de type commercial et/ou financier ferme ou hautement probable en devise étrangère est pris ou connu. Ces instruments dérivés sont limités à des contrats à terme, des swaps et des options de change ayant une maturité initiale généralement inférieure à un an.

Cette politique est d'application dans toutes les filiales du Groupe auxquelles il appartient d'en assurer le suivi. Lorsque la réglementation locale le permet, les filiales doivent couvrir leurs éventuelles expositions avec la trésorerie centrale du Groupe. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de change se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les procédures du Groupe visent à réduire l'exposition au risque de change "financier" en imposant que les emprunts et placements des entreprises contrôlées soient libellés dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les activités ordinaires, à savoir dans la monnaie fonctionnelle. Le Groupe peut adapter cette règle générale dans des cas particuliers pour tenir compte de la situation économique spécifique d'un pays (forte inflation, taux d'intérêt élevés, convertibilité et liquidité de la monnaie, etc.). Dans le cadre de cette politique, le Groupe est également amené à utiliser des swaps de devises pour convertir en devises étrangères des dettes le plus souvent libellées en euros.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre exposition au risque de change.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2012, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an. Le montant nominal des instruments de couverture de change à la date de clôture de l'exercice est le suivant :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2012	2011
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	801	1 158
Livre sterling (GBP)	644	1 040
Autres devises	91	217
TOTAL	**1 536**	**2 415**
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	309	668
Livre sterling (GBP)	198	55
Autres devises	557	425
TOTAL	**1 064**	**1 148**

Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de change

Au 31 décembre 2012 et 2011, la plupart des instruments dérivés couvrant le risque de change ne sont pas documentés, sur un plan comptable, comme des instruments de couverture *(voir Note 26 (a) (Désignation des instruments dérivés en vue de leur comptabilisation comme instruments de couverture))* et les variations de juste valeur qui sont, en conséquence, comptabilisées en compte de résultat.

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2012			2011		
	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net
ACTIFS						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés courants	8	-	8	43	-	43
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	4	4	-	-	-
PASSIFS						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	3	-	3
Instruments dérivés courants	23	-	23	26	-	26
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-		-	-	15	15
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	(15)	4	(11)	14	(15)	(1)

D) RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt et options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de taux d'intérêt se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

F

Les instruments dérivés de taux d'intérêt existant au 31 décembre 2012 sont pour la plupart désignés comme instruments de couverture de :

- flux de trésorerie pour les dérivés couvrant le risque de flux de trésorerie ;
- juste valeur pour les dérivés couvrant le risque de prix.

Voir la section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque de taux d'intérêt.

Couverture du risque de taux d'intérêt

AU 31 DÉCEMBRE 2012

	À moins d'un an		De un à cinq ans		À plus de cinq ans		Total	
(millions d'euros)	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passifs financiers [1]	1 187	1 636	6 787	475	3 889	61	11 863	2 172
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(2 733)	-	-	-	-	-	(2 733)
POSITION NETTE AVANT GESTION	**1 187**	**(1 097)**	**6 787**	**475**	**3 889**	**61**	**11 863**	**(561)**
Instruments dérivés	(168)	168	(274)	274	(400)	400	(842)	842
POSITION NETTE APRÈS GESTION	**1 019**	**(929)**	**6 513**	**749**	**3 489**	**461**	**11 021**	**281**

(1) *Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires.*

Le montant notionnel de l'ensemble des instruments dérivés de taux aux dates de clôture est le suivant :

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2012 [1]

(millions d'euros)	Taux moyen	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total
Payeur de taux fixe ***(couverture de flux de trésorerie)***								
Euro	4,5 %	58	42	-	-	-	-	100
Autres devises	7,1 %	57	91	-	-	-	-	148
Payeur de taux variable ***(couverture de juste valeur)***								
Euro	0,7 %	300	-	-	-	100	400	800
Autres devises	1,2 %	76	245	-	-	-	-	321
Autres instruments dérivés de taux								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	1,4 %	331	-	-	-	-	-	331
TOTAL		**822**	**378**	**-**	**-**	**100**	**400**	**1 700**

(1) *Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.*

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011 [1]

(millions d'euros)	Taux moyen	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Total
Payeur de taux fixe ***(couverture de flux de trésorerie)***								
Euro	4,5 %	70	58	42	-	-	-	170
Autres devises	7,1 %	34	67	104	-	-	-	205
Payeur de taux variable ***(couverture de juste valeur)***								
Euro	1,7 %	1 200	300	-	-	-	-	1 500
Autres devises	1,8 %	-	77	240	-	-	-	317
Autres instruments dérivés de taux								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	2,2 %	19	332	-	-	-	-	351
TOTAL		**1 323**	**834**	**386**	**-**	**-**	**-**	**2 543**

(1) *Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.*

Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de taux

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2012			2011		
	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net
ACTIFS						
Instruments dérivés non courants	27	-	27	80	-	80
Instruments dérivés courants	59	-	59	17	-	17
PASSIFS						
Passifs financiers, part à plus d'un an	-	17	17	-	7	7
Instruments dérivés non courants	8	-	8	43	-	43
Instruments dérivés courants	29	-	29	5	-	5
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	**49**	**(17)**	**32**	**49**	**(7)**	**42**

E) RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime.

Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour gérer le risque sur matières premières. Au 31 décembre 2012 et 2011, les engagements portent essentiellement sur des swaps et des options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers sur matières premières se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Voir la section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque sur matières premières.

Couverture du risque sur matières premières

Le montant nominal résiduel des instruments dérivés sur matières premières aux dates de clôture est le suivant :

MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2012 (1)

(millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total
Gaz Naturel (Nymex)	-	-	-	-	-	-	-
Fuel (Nymex)	-	-	-	-	-	-	-
Gasoil	17	-	-	-	-	-	17
Fuel Oil	16	-	-	-	-	-	16
Autres	12	-	-	-	-	-	12
TOTAL	**45**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**45**

(1) *Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.*

MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2011 (1)

(millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Total
Gaz Naturel (Nymex)	5	-	-	-	-	-	5
Fuel (Nymex)	26	-	-	-	-	-	26
Autres	35	-	-	-	-	-	35
TOTAL	**66**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**66**

(1) *Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.*

F

Analyse de la valeur dans l'état de situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque sur matières premières

Les instruments dérivés sur matières premières existant au 31 décembre 2012 et 2011 sont tous désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Les valeurs dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés sur matières premières sont les suivantes :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
ACTIFS		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	1	1
PASSIFS		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	1	3
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	**-**	**(2)**

F) RISQUE DE CONTREPARTIE SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de contrepartie. Ces politiques reposent sur une sélection rigoureuse des contreparties en fonction de plusieurs critères (notations des agences de notation, actifs et capitaux propres), et selon les échéances des transactions.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée et le Groupe considère que sa gestion du risque de contrepartie est prudente et conforme à la pratique du marché, mais qu'elle ne peut prémunir les états financiers du Groupe contre un impact important en cas de risque systémique.

G) RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de liquidité. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement du Groupe est émise à long terme. De plus, le Groupe a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon ses besoins.

Voir la section 2.4 (Trésorerie et capitaux) du Document de Référence et la Note 25 pour plus de détails sur notre exposition au risque de liquidité.

H) GESTION DES CAPITAUX PROPRES

Le Groupe s'attache à gérer ses capitaux propres dans une optique de long terme avec naturellement le souci d'assurer sa pérennité et au-delà, de maintenir une structure financière optimale en termes de coûts du capital, de rentabilité pour ses actionnaires et de sécurité pour l'ensemble des contreparties avec lesquelles il est en relation.

Dans ce contexte, le Groupe se réserve la possibilité, avec l'accord de ses actionnaires, d'émettre de nouvelles actions ou au contraire de réduire son capital. Il peut par ailleurs adapter sa distribution de dividendes. Le Groupe souhaite ajuster cette distribution à l'évolution à moyen terme de ses performances financières, et en particulier de son résultat par action.

Conformément à une pratique courante des marchés, le Groupe gère sa structure financière avec le souci de maintenir un ratio de cash-flow opérationnel sur dette nette dans une fourchette prédéfinie.

Sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2012, le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette ressort à 14,0 %, contre 13,2 % à fin 2011.

Voir la section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) du Document de Référence pour plus de détails sur la définition du Groupe pour les indicateurs de dette nette, capitaux propres et cash-flow opérationnel.

Voir la section 2.4.3 (b) (Dette nette et ratios sur dette nette) du Document de Référence pour plus de détails sur le niveau des ratios d'endettement net sur capitaux propres et cash-flow opérationnel sur capitaux propres pour chacune des périodes présentées.

I) RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances.

Le Groupe est exposé au risque de crédit dans le cadre de ses activités commerciales.

L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit sur ses créances à moins d'un an au 31 décembre 2012 est détaillée dans le tableau suivant :

(millions d'euros)	Au 31 décembre 2012
Clients *(cf. Note 17)*	1 762
Autres débiteurs *(cf. Note 18)*	819
TOTAL	**2 581**

Le Groupe estime que le risque lié aux créances en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

En effet, le Groupe vend ses produits à des milliers de clients, et les clients commandent généralement les quantités correspondant à leurs besoins à court terme. Les en-cours par clients sont donc individuellement peu significatifs. Les délais de règlement varient selon les pays, mais ils sont en moyenne pour le Groupe de l'ordre de 46 à 60 jours.

Le Groupe a défini des procédures de gestion et de provisionnement des créances clients ; ces procédures sont déclinées dans chaque activité. Un suivi mensuel des ratios de rotation du besoin en fonds de roulement est effectué au niveau de chaque activité et du Groupe, permettant notamment de s'assurer que la gestion des créances clients, via le ratio de rotation du crédit clients, est conforme aux politiques commerciales du Groupe.

Le Groupe a par ailleurs des prêts et créances à plus d'un an pour respectivement 373 millions d'euros et 386 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 2011 *(voir Note 15)*.

NOTE 27 AUTRES CRÉDITEURS

Les autres créditeurs se décomposent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Personnel - rémunérations dues	465	444
Intérêts à payer	340	302
État - autres impôts et taxes	159	156
Dettes sur immobilisations	315	221
Autres	368	459
AUTRES CRÉDITEURS	**1 647**	**1 582**
Dont part à court terme	*1 567*	*1 499*
Dont part à long terme	*80*	*83*

Le poste "Autres" inclut les dettes vis-à-vis des fournisseurs hors exploitation et les dettes vis-à-vis des entreprises associées.

F

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les procédures mises en place par le Groupe permettent de recenser l'ensemble des principaux engagements du Groupe et de ne pas omettre d'engagements significatifs.

(millions d'euros)	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	31 décembre 2012	31 décembre 2011
ENGAGEMENTS DONNÉS					
Engagements liés aux activités opérationnelles					
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achat	429	780	704	1 913	1 383
Locations d'exploitation	225	527	282	1 034	1 097
Autres engagements	350	66	117	533	603
Engagements liés au financement					
Nantissement de titres	-	11	91	102	101
Nantissement d'actifs	44	335	62	441	629
Cautions et autres garanties	27	166	-	193	96
Paiements d'intérêts prévus (1)	845	2 205	965	4 015	4 649
Paiements nets prévus dans le cadre des swaps de taux d'intérêts (2)	1	(8)	(4)	(11)	19
Engagements liés au périmètre					
Garanties de passif	57	392	-	449	441
Obligations de rachat d'intérêt dans des coentreprises	15	-	-	15	15
ENGAGEMENTS REÇUS					
Lignes de crédit confirmées	25	3 210	200	3 435	4 010
Autres lignes de financement disponibles	-	-	450	450	-

(1) *Les paiements d'intérêts prévus sont déterminés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre et sont calculés hors intérêts sur billets de trésorerie dont les taux sont précomptés. Les paiements d'intérêts prévus incluent les paiements d'intérêts sur les instruments dérivés de change.*

(2) *Les paiements d'intérêts prévus pour la jambe variable des swaps sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.*

1) ENGAGEMENTS DONNÉS

a) Engagements liés aux activités opérationnelles

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe a souscrit des contrats à long terme d'approvisionnement en matières premières ou en énergie.

Le Groupe est engagé en tant que preneur dans des contrats de location d'exploitation portant sur des terrains, des constructions et des équipements. Le montant en engagement hors bilan correspond aux loyers futurs minimaux. La charge locative relative aux exercices clos les 31 décembre 2012 et 2011, s'élève respectivement à 222 millions d'euros et 193 millions d'euros.

Les appels de cotisation et les prestations à verser dans le futur au titre des régimes de retraite et autres avantages post-emploi ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus, dans la mesure où les flux de trésorerie afférents sont incertains. Pour plus d'information sur ces éléments, se reporter au montant indiqué comme part à moins d'un an des provisions avantages du personnel indiquée dans l'état de la situation financière consolidée, et en Note 23.

b) Engagements liés au périmètre

Dans le cadre de ses opérations de cession, le Groupe a accordé aux acquéreurs des garanties de passif, pour lesquelles le risque est jugé mineur, pour un montant maximum total en vigueur au 31 décembre 2012 de 449 millions d'euros.

Par ailleurs, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a renforcé de 15 % fin 2009 sa participation minoritaire dans nos opérations ciment en Russie. À partir de décembre 2015, le Groupe aura le droit de racheter ce complément de participation minoritaire à sa valeur de marché. Dans l'hypothèse où le Groupe n'exerçait pas cette option d'achat, il pourrait être amené à céder tout ou partie de sa propre participation à un tiers ou à la BERD.

2) ENGAGEMENTS REÇUS

Dans le cadre de ses opérations d'acquisition, le Groupe a reçu des garanties de passifs pour un montant maximum de 115 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition des opérations cimentières de Votorantim au Brésil en 2010. Le Groupe a par ailleurs reçu des garanties spécifiques pour couvrir certains actifs, propriétés et accords spécifiques liés à cette transaction.

Par transaction en date du 21 juin 2012 (laquelle a été préalablement approuvée par le Conseil d'administration de Lafarge et sera présentée lors de la prochaine Assemblée générale) la société Orascom Construction Industries S.A.E (OCI) a versé à Lafarge 73 millions d'euros pour règlement de l'ensemble des mises en jeu des garanties effectuées par Lafarge depuis l'acquisition en 2008 des activités cimentières de OCI, à l'exception de deux sujets spécifiques pour lesquels des garanties sont maintenues.

NOTE 29 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Lafarge est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Lafarge fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité et dont les plus significatives sont résumées ci-après.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Lafarge du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Lafarge du bien-fondé des demandes, du stade d'avancement des procédures et des arguments de défense de Lafarge, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

CONCURRENCE

Allemagne – Ciment : À la suite d'enquêtes sur le marché allemand du ciment, les autorités allemandes de la concurrence (le Bundeskartellamt) ont imposé, le 14 avril 2003, des amendes aux principaux cimentiers en Allemagne, dont l'une d'un montant de 86 millions d'euros à Lafarge Zement, la filiale cimentière du Groupe en Allemagne, au titre de pratiques anticoncurrentielles en Allemagne. Estimant que le montant de l'amende était disproportionné au regard des faits, Lafarge Zement avait formé un recours contre cette décision auprès du tribunal supérieur (le Oberlandesgericht) de Düsseldorf. Par ailleurs, le 15 août 2007, Lafarge Zement s'était partiellement désisté de son appel pour certains griefs qui lui avaient été notifiés par le Bundeskartellamt. En conséquence, Lafarge Zement avait payé un montant de 16 millions d'euros le 2 novembre 2007 et réduit la provision d'un montant équivalent (il convient de noter que le Bundeskartellamt réclame le paiement des intérêts courus sur ce montant, ce que Lafarge Zement conteste). La décision du tribunal concernant les griefs pour lesquels Lafarge Zement a maintenu son appel a finalement été rendue le 26 juin 2009, exonérant partiellement Lafarge Zement et réduisant très significativement l'amende restant due à 24 millions d'euros. Lafarge Zement a formé un pourvoi devant la cour suprême évoquant des moyens de droit. La décision de la Cour Suprême devrait intervenir en 2013.

Dans l'action civile de groupe introduite en parallèle par des tiers estimant avoir subi un dommage du fait de telles pratiques anticoncurrentielles en Allemagne, suite aux audiences ayant eu lieu en mars 2012, le tribunal régional de Düsseldorf s'est prononcé sur divers points de droit. En outre, des audiences supplémentaires relatives à la prescription sont prévues pour le premier semestre 2013. La provision globale au titre de ces cas s'élève à 26 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Inde – Ciment : Une enquête avait été initiée en 2011 à l'encontre des principaux acteurs du marché indien du ciment. Suite à cette enquête, par décision en date du 21 juin 2012, la Commission de la concurrence de l'Inde a condamné les cimentiers pour non-respect des dispositions du "Competition Act, 2002" relatif aux accords anticoncurrentiels. La Commission a condamné 11 cimentiers, dont notre filiale Lafarge India PVT Limited. La Commission a également condamné l'association professionnelle indienne des cimentiers. La sanction infligée à Lafarge India PVT Limited est de 4,8 milliards de roupies (67 millions d'euros), sur un montant total de soixante milliards de roupies (830 millions d'euros). Lafarge India PVT Limited conteste vigoureusement le fondement de cette condamnation et a introduit le 31 août 2012 un recours en appel devant le *"Competition Appeal Tribunal"*, ainsi qu'une requête visant à surseoir au paiement de l'amende jusqu'à décision finale de ce *"Competition Appeal Tribunal"*. Par arrêt en date du 6 décembre 2012, le *"Competition Appeal Tribunal"* a suspendu la décision de la Commission, empêchant celle-ci de réclamer le paiement de l'amende, et a décidé de ne pas demander à Lafarge India PVT Limited le versement d'un dépôt de garantie. De nouvelles audiences sont prévues et le *"Competition Appeal Tribunal"* pourrait rendre une décision dans le courant de l'année 2013.

Aucune provision n'a été constituée.

États-Unis – Plâtre : Le 13 décembre 2012, Sierra Drywall Systems, Inc. a initié une action de groupe (*"class action"*) devant la *"District Court"* des États-Unis du *"Northern District"* de l'Illinois, contre plusieurs sociétés qui produisent et vendent des plaques de plâtre aux États-Unis, dont notre filiale Lafarge North America, Inc. (LNA). Cette plainte a ensuite été retirée puis déposée à nouveau devant la *"District Court"* des États-Unis du *"Eastern District"* de Pennsylvanie. Un certain nombre d'actions similaires ont ensuite été initiées devant divers districts pour le compte d'acheteurs directs et indirects de plaques de plâtre. Nous prévoyons une centralisation de ces plaintes, pour des raisons de gestion des litiges, par le *"US Judicial Panel on Multidistrict Litigation"*. Les plaintes déposées à ce jour prétendent que les défendeurs se seraient livrés à des pratiques anticoncurrentielles qui auraient eu pour conséquence une augmentation du prix des plaques de plâtre aux États-Unis. Bien qu'il soit impossible à ce stade préliminaire de tirer des conclusions sur les issues possibles, LNA conteste vigoureusement ces allégations qu'elle estime être sans fondement.

Sur le sujet concurrence, il est par ailleurs mentionné deux enquêtes par des autorités de concurrence qui ne constituent pas des procédures judiciaires et pour lesquelles aucune provision n'est constituée.

Europe – Ciment : En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre 2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle (sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'EEE, des répartitions de marchés, des coordinations de prix sur les marchés du

F

ciment et les marchés connexes (béton, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept (7) : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche. L'enquête de la Commission est en cours et Lafarge a répondu à ses multiples demandes d'informations. En novembre 2011, Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. Par lettre reçue le 15 janvier 2013, la Commission a confirmé qu'aucune amende ne serait infligée à Lafarge au titre de cette injonction. Au cours du troisième trimestre 2012, des représentants de la Commission européenne ont procédé à des investigations chez les associations professionnelles cimentières française, allemande et européenne. Les prochaines étapes de cette enquête ne sont pas connues et aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade.

Grande-Bretagne – Ciment : Le 18 janvier 2012, l'*"Office of Fair Trading"* (OFT) a annoncé avoir demandé à la Commission de la Concurrence de mener une enquête sectorielle approfondie sur le marché des granulats, du ciment et du béton ("Industrie") en Grande-Bretagne. L'OFT estime avoir des raisons suffisantes de penser que des problèmes de concurrence, liés à la structure du marché, peuvent exister, et considère que l'Industrie présente des caractéristiques susceptibles de limiter l'intensité de la concurrence en Grande-Bretagne. En conséquence, la Commission de la Concurrence mène une enquête sectorielle approfondie sur l'approvisionnement des produits visés et décidera s'il y a lieu à mesures correctives structurelles et/ou comportementales. Suite aux audiences ayant eu lieu en décembre 2012, nos filiales anglaises continuent à coopérer pleinement avec la Commission de la Concurrence, qui devrait émettre un rapport d'enquête préliminaire en avril 2013, avant de nouvelles audiences. Nous ne pouvons pas préjuger à ce stade des conséquences potentielles de cette enquête.

AUTRES PROCÉDURES

États-Unis – Ouragan Katrina : Fin 2005, des actions individuelles et de groupe (*class actions*) ont été introduites auprès du Tribunal fédéral de l'État de Louisiane (*United States District Court for the Eastern District of Louisiana*). Dans leurs allégations, les demandeurs considèrent que notre filiale américaine Lafarge North America Inc. (LNA) et/ou d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées à la Nouvelle Orléans et dans ses environs, en Louisiane. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par LNA qui aurait provoqué la rupture de la digue du *"Inner Harbor Navigational Canal"* à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite de l'ouragan Katrina. Cette affaire a été transférée au Tribunal où sont traitées des actions impliquant également le Gouvernement des États-Unis. Le 21 mai 2009, le Tribunal a rejeté la demande de qualification d'action de groupe (*class action*).

Le procès concernant un premier groupe de demandeurs a débuté fin juin 2010. Dans une décision en date du 20 janvier 2011, les juges ont tranché en faveur de LNA. Après avoir interjeté appel de cette décision, ces demandeurs ont par la suite décidé de le retirer. Notre filiale a alors déposé une requête visant à obtenir un jugement sommaire (*"Motion for Summary Judgment"*) à l'encontre de l'ensemble des autres demandeurs. L'audience s'est tenue en octobre 2011, et une décision a été rendue par la *"Federal Court"* le 20 mars 2012 accordant ce jugement sommaire en faveur de LNA et contre l'ensemble des autres instances introduites devant la *"Federal Court"*. Les plaignants avaient fait appel de cette décision mais l'ont récemment volontairement retiré. Le 16 septembre 2011, une nouvelle action a été initiée par le *"Parish of Saint Bernard"* devant la *"State Court"* de Louisiane. Notre filiale a demandé le renvoi de cette action devant le même juge de la *"Federal Court"* saisi des principales actions ; requête à laquelle il a été consenti. LNA a ensuite déposé une requête visant à obtenir un jugement sommaire contre *"Parish of Saint Bernard"*, requête a laquelle il a aussi été consenti. Les plaignants ont fait appel de cette décision le 3 janvier 2013.

Notre filiale Lafarge North America Inc. oppose une défense vigoureuse à toutes ces actions en cours. Lafarge North America Inc. estime que ces allégations à son encontre sont sans fondement et que ces actions n'auront pas d'effet significatif défavorable sur sa situation financière.

À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, Lafarge et ses filiales ont accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. Lafarge et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties. Au regard de l'analyse actuelle, il a été globalement conclu qu'il n'y avait pas lieu de comptabiliser à ce jour de provisions importantes au titre de telles réclamations ou cessions. En particulier, une procédure d'arbitrage est en cours entre certaines filiales de Lafarge et l'acquéreur d'une de nos activités qui réclame un montant total de 59 millions de dollars américains, pour des motifs que nos filiales considèrent sans fondement. Aucune provision n'a été constituée au titre de cette réclamation. Nous nous attendons à ce que la décision finale et définitive du tribunal arbitral soit rendue sur le premier semestre 2013.

Enfin, certaines filiales du Groupe font l'objet de litiges et de réclamations dans le cours normal de leurs affaires. Le règlement de ces litiges ne devrait pas avoir d'effets significatifs sur la situation financière, les résultats ou les flux de trésorerie de la Société et/ou du Groupe. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage qui pourraient avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 30 PARTIES LIÉES

Lafarge n'a pas conclu de transactions avec des parties liées, au sens du paragraphe 9 d'IAS 24, à l'exception des informations présentées ci-après et à l'alinéa b) qui sont présentées en Note 31.

Les transactions avec les entreprises associées et les coentreprises ne sont pas significatives sur les exercices présentés, à l'exception d'un prêt accordé à notre participation au Nigéria (Unicem) d'un montant de 86 millions d'euros au 31 décembre 2012 (84 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Voir Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012).

Les transactions intervenues avec d'autres sociétés apparentées au Groupe sont les suivantes :

Dans le cadre de l'achat en 2008 d'Orascom Building Materials Holding SAE (OBMH), holding des activités cimentières d'Orascom construction industrie SAE (OCI), Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif *(voir Note 28 ci-avant concernant la transaction portant sur la mise en œuvre de garanties consenties par Orascom Construction Industries)* et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Directeur général et administrateur d'OCI et également administrateur de Lafarge S.A.. M. Jérôme Guiraud est administrateur d'OCI et de Lafarge S.A.. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offres concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de Lafarge en matière de construction.

A ce stade, il est considéré que les contrats de construction avec le groupe OCI ont été conclus à des conditions normales de marché, dans le cadre de consortiums dont OCI est un des membres. Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre M. Nassef Sawiris et Lafarge à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilanciel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2012.

Les administrateurs du Groupe ou leurs parties liées achètent ou vendent parfois des marchandises auprès du Groupe. Ces achats ou ventes ont des termes et conditions équivalents à ceux pratiqués auprès des autres salariés, fournisseurs ou clients du Groupe.

Certaines relations d'affaires entre le Groupe, ses administrateurs et sociétés apparentées sont décrites dans la section 3.1.4 (*Tests de matérialité des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs*) du Document de Référence (*voir également la description des conventions et engagements réglementés repris dans le rapport spécial des commissaires aux comptes en page F100*).

NOTE 31 CHARGES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

A) EFFECTIFS ET CHARGES DE PERSONNEL

	AU 31 DÉCEMBRE	
	2012	2011
Cadres	11 690	11 989
Non-cadres	46 341	48 936
TOTAL DES EFFECTIFS [1]	**58 031**	**60 925**
Dont : sociétés en intégration proportionnelle	7 050	7 788

(1) *Les effectifs à 100 % des sociétés consolidées (selon les méthodes de consolidation globale et proportionnelle) s'élèvent à 64 337 au 31 décembre 2012 et 67 924 au 31 décembre 2011.*

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	**2 425**	**2 452**
Dont : sociétés en intégration proportionnelle	*111*	*117*

F

B) RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le tableau ci-après présente la rémunération, par Lafarge S.A. et les sociétés qu'elle contrôle, des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été au cours de l'exercice membres du Conseil d'administration ou de la direction du Groupe. La direction du Groupe est composée des membres du Comité Exécutif (tel que présenté à la section 3.3 "Direction du Groupe" du Document de Référence).

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2012	2011
Conseil d'administration [1]	0,7	0,7
Direction	24,0	18,4
Avantages court terme	*10,4*	*8,5*
Avantages post-emploi [2]	*10,7*	*5,7*
Autres avantages long terme	-	-
Paiements fondés sur des actions [3]	*2,9*	*4,2*
TOTAL	**24,7**	**19,1**

(1) *Jetons de présence.*
(2) *Variation de la valeur actualisée de l'obligation.*
(3) *Charge de l'exercice évaluée en conformité aux principes décrits en Note 2.24.*

NOTE 32 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

A) FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions de titres d'entreprises consolidées incluent le prix payé au titre des acquisitions diminué de la trésorerie acquise. Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2012 et en 2011.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de cessions incluent le prix de cession, net de frais de cession et diminué de la trésorerie cédée. L'impact des cessions dans le compte de résultat est détaillé en Note 5. Les principales cessions réalisées en 2012 sont détaillées en Note 3.

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2012	2011
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CESSIONS D'ACTIFS	**413**	**2 084**
Dont :		
Cession de nos activités ciment, granulats et béton dans le Missouri et l'Oklahoma (États-Unis)	307	-
Cession de notre participation minoritaire au Japon	82	-
Cession de notre participation au Venezuela	20	22
Cession de notre activité Plâtre en Europe, Amérique Latine, Asie et Australie	-	1 290
Cession de nos activités ciment et béton dans le sud-est des États-Unis	-	564
Cession de nos activités au Portugal	-	62
Cession de nos activités granulats et béton en Alsace (France) et en Suisse	-	13
Autres	4	133

B) FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Les lignes "Acquisitions et cessions de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales" regroupent les effets de trésorerie sur les acquisitions et les cessions de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires), nets des frais d'acquisition/cession associés (*voir Note 2*).

2012

La ligne "Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle" s'élève à 147 millions d'euros et inclut essentiellement l'exercice d'options de vente sur minoritaires en Ukraine (59 millions d'euros) et l'acquisition de participations minoritaires en Corée du Sud (32 millions d'euros).

La ligne "Cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle" s'élève à 21 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre des cessions d'une participation minoritaire aux Philippines.

2011

La ligne "Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle" s'élève à 211 millions d'euros et inclut essentiellement l'exercice d'options de vente sur minoritaires en Serbie (111 millions d'euros) et en Inde (51 millions d'euros).

La ligne "Cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle" s'élève à 87 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre des cessions de participations minoritaires en Autriche.

NOTE 33 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous :

	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG ET AUTRES			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
(millions d'euros)	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	6,3	6,6	84 %	57 %	5,8	5,9	84 %	84 %
Lafarge S.A.	*1,5*	*1,5*	*20 %*	*13 %*	*1,4*	*1,5*	*20 %*	*21 %*
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	*4,8*	*5,1*	*64 %*	*44 %*	*4,4*	*4,4*	*64 %*	*63 %*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes [1]	1,1	4,8	15 %	41 %	0,9	0,9	13 %	12 %
Lafarge S.A.	*0,7*	*2,7*	*10 %*	*23 %*	*0,1*	*0,6*	*1 %*	*8 %*
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	*0,4*	*2,1*	*5 %*	*18 %*	*0,8*	*0,3*	*12 %*	*4 %*
SOUS-TOTAL	**7,4**	**11,4**	**99 %**	**98 %**	**6,7**	**6,8**	**97 %**	**96 %**
AUTRES PRESTATIONS								
Fiscal [2]	0,1	0,3	1 %	2 %	0,2	0,3	3 %	4 %
Juridique et social	-	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	--
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	**0,1**	**0,3**	**1 %**	**2 %**	**0,2**	**0,3**	**3 %**	**4 %**
TOTAL	**7,5**	**11,7**	**100 %**	**100 %**	**6,9**	**7,1**	**100 %**	**100 %**

(1) *Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires à l'audit correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou à la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.*

(2) *Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.*

NOTE 34 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Création de la coentreprise Lafarge Tarmac

Voir Note 3.2.2.

NOTE 35 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES, COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012

Les entités listées ci-dessous sont consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou par mise en équivalence selon les règles de consolidation définies dans la Note 2.2 et remplissent au moins l'un des critères suivants :

- plus de 25 millions d'euros de contribution aux produits des activités ordinaires du Groupe ;
- plus de 250 millions d'euros de contribution au total actif du Groupe.

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Lafarge Aggregates South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Gypsum (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	–	■	100,00	Globale
Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	■	■	–	100,00	Globale
Algerian Cement Company SPA	Algérie	■	–	–	99,99	Globale
Algerian Concrete Technologies SPA	Algérie	–	■	–	99,50	Globale
Ciment Blanc Algerien SPA	Algérie	■	–	–	99,99	Globale
Transcon Algerian SPA	Algérie	■	–	–	99,50	Globale
Lafarge Zement Karsdorf GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Zement Wössingen GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	Globale
AlSafwa Cement Company	Arabie Saoudite	■	–	–	25,00	Mise en équivalence
Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■	–	–	70,00	Globale
Lafarge Surma Cement Limited	Bangladesh	■	–	–	29,44	Proportionnelle
Groupement SCB Lafarge	Bénin	■	–	–	50,00	Proportionnelle
Centralbeton LTDA	Brésil	–	■	–	99,75	Globale
Industria e comercio de extraçao de Areia Khouri Ltda	Brésil	■	–	–	99,75	Globale
Lafarge Brasil S.A.	Brésil	■	–	–	99,76	Globale
Concretran S.A.	Brésil	–	■	–	100,00	Globale
Cimenteries du Cameroun	Cameroun	■	–	–	54,73	Globale
Lafarge Canada Inc.	Canada	■	■	■	100,00	Globale
Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	43,68	Proportionnelle
Lafarge Dujiangyan Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	34,46	Proportionnelle
Yunnan State Assets Cement Honghe Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	Proportionnelle
Zunyi Sancha Lafarge Shui On Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	Proportionnelle
Lafarge Halla Cement Corporation	Corée	■	–	–	97,23	Globale
Lafarge Cement Egypt SAE	Égypte	■	–	–	53,70	Globale
Lafarge Ready Mix SAE	Égypte	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Emirates Cement LLC	Émirats arabes unis	■	–	–	50,00	Proportionnelle
Lafarge Cementos SA	Équateur	■	–	–	98,57	Globale
Lafarge Aridos y Hormigones S.A.U.	Espagne	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Cementos S.A.U.	Espagne	■	■	–	100,00	Globale
Blue Circle North America Inc.	États-Unis	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	■	■	100,00	Globale
Béton Chantiers de Bretagne	France	–	■	–	100,00	Globale
Granulats Bourgogne Auvergne	France	–	■	–	70,00	Globale
Lafarge Bétons de l'Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Est	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons Vallée de Seine	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Ciments	France	■	–	–	100,00	Globale

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Lafarge Ciments Distibution	France	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Ciments Réunion	France	■	–	–	82,92	Globale
Lafarge Granulats Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Granulats Seine Nord	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Granulats Sud	France	–	■	–	100,00	Globale
Société des Ciments Antillais	France	■	–	–	69,73	Globale
Etex Dryco S.A.S	France	–	–	■	20,00	Mise en équivalence
Libaud Beton Chantiers	France	–	■	–	50,00	Globale
Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■	–	–	88,99	Globale
Lafarge Cementos S.A. de C.V.	Honduras	■	–	–	53,11	Globale
Lafarge Cement Hungary Ltd.	Hongrie	■	–	–	70,00	Globale
Lafarge India PVT Limited	Inde	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Aggregates & Concrete India Private Limited	Inde	–	■	–	100,00	Globale
Pt Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■	–	–	100,00	Globale
Bazian Cement Company Ltd.	Irak	■	–	–	70,00	Globale
United Cement Company Limited	Irak	■	–	–	60,00	Globale
Lafarge Company for Contruction Contracting and General Trading, Ltd.	Irak	–	■	–	51,00	Globale
Arabian Concrete Supply Company	Jordanie	–	■	–	25,64	Globale
Jordan Cement Factories Company PSC.	Jordanie	■	–	–	50,28	Globale
Bamburi Cement Ltd.	Kenya	■	–	–	58,60	Globale
CMCM Perniagaan SND BHD	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Malayan Cement Berhad	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Cement sdn bhd	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Concrete (Malaysia) sdn bhd	Malaisie	–	■	–	46,78	Globale
Lafarge Cement Malawi Ltd.	Malawi	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Betons	Maroc	–	■	–	34,64	Proportionnelle
Lafarge Ciments	Maroc	■	–	–	34,93	Proportionnelle
Lafarge Cementos S.A. de C.V.	Mexique	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldavie	■	–	–	95,31	Globale
United Cement Company of Nigeria Ltd.	Nigéria	■	–	–	35,92	Mise en équivalence
Ashakacem Plc	Nigéria	■	–	–	58,60	Globale
Lafarge cement WAPCO Nigeria Plc.	Nigéria	■	–	–	60,00	Globale
Hima Cement Ltd.	Ouganda	■	–	–	71,01	Globale
Lafarge Pakistan Limited	Pakistan	■	–	–	73,22	Globale
Lafarge Holdings (Philippines) Inc.	Philippines	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement S.A.	Pologne	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne	–	■	–	100,00	Globale
Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	–	■	–	49,00	Proportionnelle
Lafarge Cement AS	République Tchèque	■	–	–	67,98	Globale
Lafarge Ciment (Romania) S.A.	Roumanie	■	–	–	98,56	Globale
Lafarge Aggregates Limited	Royaume-Uni	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Cement UK Limited	Royaume-Uni	■	–	–	100,00	Globale
Redland Readymix Holdings Limited	Royaume-Uni	–	■	–	100,00	Globale
OAO Lafarge Cement	Russie	■	–	–	75,00	Globale
Upravlyayushchaya Kompaniya (Karelnerud) LLC.	Russie	–	■	–	51,00	Globale
Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement Singapore Pte Ltd.	Singapour	■	–	–	51,00	Globale

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Lafarge Mahaweli Cement (Private) Limited	Sri Lanka	■	–	–	85,08	Globale
Cementia Trading AG.	Suisse	■	–	–	100,00	Globale
Marine Cement AG/Ltd.	Suisse	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement Syria	Syrie	■	–	–	98,67	Globale
Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■	–	–	62,76	Globale
Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS	Turquie	–	–	■	50,00	Proportionnelle
PJSC Mykolaivcement	Ukraine	■	–	–	99,26	Globale
LLC Technobud	Ukraine	–	■	–	51,00	Globale
Lafarge Cement Zambia PLC.	Zambie	■	–	–	84,00	Globale
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	–	–	76,46	Globale

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société LAFARGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.3 «Immobilisations financières » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières et mentionne que les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique actuel. Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues, et le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 février 2013

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG et Autres	
Arnaud de Planta	Frédéric Gourd	Alain Perroux	Nicolas Macé

F

COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT ET LE BILAN

Les comptes de l'exercice 2012 se soldent par un résultat net de 103 millions d'euros, contre 206 millions l'année précédente.

- Les résultats traduisent les événements suivants :
  - la croissance du résultat d'exploitation de + 29 millions d'euros provient essentiellement de la poursuite sur l'année 2012 de la mise en place de nouveaux contrats de redevances avec nos filiales,
  - les dividendes encaissés sont restés stables alors que les charges financières nettes augmentent de 18 millions d'euros,
  - le résultat exceptionnel de - 39 millions d'euros correspond principalement aux provisions pour attribution d'actions gratuites pour – 24 millions d'euros,
  - enfin l'impôt sur les bénéfices prend en compte les impôts reçus ou à recevoir des filiales pour 77 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale ;
- Les principales évolutions au bilan reflètent :
  - la variation de la valeur brute des titres de participations + 23 millions d'euros qui s'explique notamment par l'augmentation de capital de notre filiale Lafarge Brasil SA,
  - l'augmentation des provisions pour risques de 28 millions d'euros qui enregistre un complément de provision sur les attributions d'actions gratuites,
  - l'augmentation nette des prêts, emprunts et avances à court et long terme consentis aux sociétés du Groupe pour 347 millions d'euros,
  - l'augmentation des capitaux propres avant résultat de + 61 millions d'euros, qui résulte de l'affectation du résultat non distribué,
  - la légère augmentation de 279 millions d'euros de l'endettement net qui s'établit à 11 797 millions d'euros à fin 2012.

À la fin de l'année, la dette brute est composée d'emprunts obligataires pour 11 250 millions d'euros, d'emprunts auprès de sociétés du Groupe pour 361 millions d'euros et d'autres emprunts auprès des établissements de crédit pour 582 millions d'euros.

AFFECTATION DU BÉNÉFICE

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'affecter le bénéfice de l'exercice 2012, permettant le versement d'un dividende normal de 1,00 euro par action et un dividende majoré de 1,10 euro par action, de la manière suivante :

Origines :	
Bénéfice de l'exercice	102 842 203,38
Report à nouveau [1]	1 751 687 923,74
TOTAL	**1 854 530 127,12**
Affectation :	
Réserve légale	5 142 110,17
Dividende	
- premier dividende (5 % de la valeur nominale de l'action)	57 419 643,80
- dividende complémentaire (dividende total - premier dividende)	229 678 575,20
- montant maximum de la majoration de 10 %	2 147 954,70
- dividende total	289 246 173,70
Report à nouveau	1 560 141 843,25
TOTAL	**1 854 530 127,12**

(1) *Après ajustements liés aux événements n'ayant pu être pris en compte à la date d'établissement de l'affectation du résultat soumise à la précédente Assemblée générale :*
(a) dividende perçu au titre d'actions nouvelles y donnant droit créées antérieurement à la date de son détachement, soit 3 992 euros,
(b) dividende perçu au titre d'actions précédemment auto-détenues et ne l'étant plus à la date de son détachement, soit 38 082,50 euros,
(c) perte du droit à majoration de 10 % du dividende pour certaines actions nominatives avant la date de sa mise en paiement, soit 50 401,60 euros et
(d) dividendes régularisés sur l'exercice 2006 soit 15 276,30 euros.

Il est rappelé que les dividendes par action, distribués au titre des précédents exercices ont été les suivants :

Exercices	2011	2010	2009
Nombre d'actions	287 247 518	286 453 779	286 453 316
Dividende normal par action	0,50	1,00	2,00
Dividende majoré par action	0,55	1,10	2,20

COMPTE DE RÉSULTAT

		EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	NOTES	2012	2011
Production vendue (services)		517	488
Reprises sur provisions	3	15	19
Total des produits d'exploitation		**532**	**507**
Autres achats et charges externes		(381)	(413)
Impôts et taxes		(7)	(4)
Salaires et charges sociales		(150)	(142)
Dotations aux amortissements	3	(23)	(23)
Dotations aux provisions	3	(39)	(22)
Total des charges d'exploitation		**(600)**	**(604)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(68)**	**(97)**
Produits financiers de participation	4	915	911
Intérêts et produits assimilés	5	54	70
Différences positives de change		23	17
Reprises sur provisions	6	6	1
Total des produits financiers		**998**	**999**
Intérêts et charges assimilées	7	(817)	(806)
Différences négatives de change		(23)	(17)
Dotations aux provisions	6	(14)	(13)
Total des charges financières		**(854)**	**(836)**
RÉSULTAT FINANCIER		**144**	**163**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**76**	**66**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**8**	**(39)**	**72**
Produit/(Charge) d'impôt sur les bénéfices	9	66	68
RÉSULTAT NET		**103**	**206**

F

BILAN

ACTIF

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2012 Brut	2012 Amortissements et provisions	2012 Net	2011 Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles & corporelles	**10**	**208**	**116**	**92**	**94**
Immobilisations financières [1]	**11**	**25 998**	**4**	**25 994**	**26 649**
Participations	28	25 489	4	25 485	25 462
Créances rattachées à des participations	21	498	-	498	1 174
Autres immobilisations financières		11	-	11	13
		26 206	**120**	**26 086**	**26 743**
ACTIF CIRCULANT					
Autres créances	21	3 851	-	3 851	2 313
Valeurs mobilières de placement	12	11	-	11	17
Disponibilités		385	-	385	1 296
		4 247	-	**4 247**	**3 626**
Primes de remboursement des obligations	14	36	-	36	45
Écarts de conversion actif	14	206	-	206	450
TOTAL ACTIF		**30 695**	**120**	**30 575**	**30 864**
(1) Dont à moins d'un an				*27*	*689*

PASSIF (AVANT AFFECTATION)

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2012	2011
CAPITAUX PROPRES	**15**		
Capital social		1 149	1 149
Primes d'émission, de fusion et d'apport		9 853	9 853
Écarts de réévaluation		3	3
Réserve légale		103	93
Autres réserves		649	649
Report à nouveau		1 752	1 701
Résultat de l'exercice		103	206
Provisions réglementées		1	1
		13 613	**13 655**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**16**	**153**	**125**
DETTES FINANCIÈRES	**18**		
Emprunts obligataires		11 250	10 201
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1)		582	1 575
Autres dettes financières diverses		361	1 055
		12 193	**12 831**
Dettes fiscales et sociales		69	46
Autres dettes	21	4 295	3 833
TOTAL DES DETTES (2)		**16 557**	**16 710**
Écarts de conversion passif	14	252	374
TOTAL PASSIF		**30 575**	**30 864**
(1) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		*18*	*169*
(2) Dont part à moins d'un an		*5 636*	*5 582*

F

TABLEAU DE FINANCEMENT

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012	2011
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT [1]	**175**	**187**
Variation du besoin en fonds de roulement	(936)	1 741
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (I)	**(761)**	**1 928**
Investissements	(23)	(44)
Acquisition de titres	-	(1 164)
Remboursement de titres	-	552
Diminution nette des prêts et divers	650	433
Actifs immobilisés cédés	-	21
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS (II)	**627**	**(202)**
Augmentations de capital	-	28
Dividendes au titre de l'exercice précédent	(145)	(288)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL (III)	**(145)**	**(260)**
(AUGMENTATION) / DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET (I+II+III)	**(279)**	**1 466**
ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE	**11 797**	**11 518**
Dettes financières	12 193	12 831
Valeurs mobilières de placement	(11)	(17)
Disponibilités	(385)	(1 296)

(1) *La marge brute d'autofinancement est essentiellement composée du résultat net (+ 103 millions d'euros) hors dotations aux amortissements (37 millions d'euros), dotations et reprises de provisions (+ 36 millions d'euros).*

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE LA SOCIÉTÉ

Lafarge S.A. a poursuivi sur 2012 la mise en place de trois nouveaux contrats de services, destinés à rémunérer la concession de la marque LAFARGE, le transfert de savoir-faire et de propriété intellectuelle, et certaines fonctions supports assurés au niveau de la Holding. Ils remplacent les anciens contrats d'*Industrial Franchise*.

Lafarge S.A. a émis quatre nouveaux emprunts obligataires pour un montant total de 775 millions d'euros et a augmenté un emprunt déjà existant d'un montant de 40 millions d'euros.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement CRC n° 99-03). Les principes comptables appliqués sont les suivants :

2.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de 5 à 7 ans à compter de leur date de mise en service.

2.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, à l'exception de celles acquises antérieurement au 31 décembre 1976 qui figurent au bilan à leur valeur réévaluée à cette date (réévaluation légale).

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception du matériel informatique amorti selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des immobilisations :

- Constructions : 25 ans ;
- Matériels : 3 à 10 ans ;
- Véhicules : 4 ans.

Un amortissement dérogatoire classé au bilan en provisions réglementées est constaté à chaque fois que les durées fiscalement admises sont inférieures aux durées de vie estimées ou que le mode d'amortissement est différent.

2.3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, mais après réévaluation légale 1976 pour les titres détenus avant cette date.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de la situation nette, des perspectives de rentabilité ou des cours de Bourse s'ils sont pertinents. Les perspectives de rentabilité sont déterminées soit par l'approche des flux de trésorerie estimés soit par l'approche des multiples de marché (multiples de résultat brut d'exploitation). Elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique, touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle rupture de l'environnement économique ou géopolitique. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de prêts à long terme octroyés à des entreprises dans lesquelles Lafarge S.A. détient une participation directe ou indirecte. Les créances rattachées sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçues des filiales du Groupe qui permettent leur gestion quotidienne de trésorerie.

Une dépréciation est comptabilisée en cas de risque de non-recouvrement.

Actions propres

Les actions Lafarge S.A. sont comptabilisées en immobilisations financières sauf celles destinées à couvrir des plans d'options d'achats ou des plans d'attribution d'actions de performance.

2.4. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

L'évaluation des actions suit le règlement 2008-15 du Comité de Réglementation Comptable :

Les actions Lafarge S.A. auto-détenues sont inscrites en valeurs mobilières de placement lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'options d'achat et d'attributions d'actions de performance.

Pour les plans jugés exerçables et pour lesquels une sortie de ressources est probable, les actions correspondantes font l'objet d'une provision pour risque égale à la différence entre la valeur des actions affectées aux plans et le prix d'exercice de chacun des plans. Pour le personnel Lafarge S.A. cette provision est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Pour les plans jugés non exerçables, une dépréciation est constituée sur les actions correspondantes si la valeur de marché de l'action est inférieure à sa valeur brute.

2.5. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les dettes et créances libellées en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 décembre. L'écart de conversion qui en résulte est inscrit au bilan sous la rubrique "écarts de conversion".

Les pertes de change latentes sont provisionnées pour leur totalité sauf dans le cas où ces pertes sont compensées par des gains de change latents, constatés sur des créances et dettes ou des engagements hors bilan exprimés dans les mêmes devises et dont les termes sont suffisamment proches.

2.6. INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX

Les résultats relatifs à ces contrats sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les dettes couvertes.

2.7. PRIMES D'ÉMISSION ET DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt. Les autres frais et commissions relatifs à ces emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice.

2.8. CAPITAUX PROPRES

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur la prime d'émission.

2.9. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

2.10. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Lafarge S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223A et suivants du CGI.

L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de Lafarge S.A.

Lafarge est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

2.11. ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite. Ces provisions résultent d'évaluations actuarielles périodiques selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Cette méthode prend en compte notamment l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel de l'entreprise, ainsi que les hypothèses de revalorisation et d'actualisation.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

NOTE 3 (DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS, (DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION

3.1. (DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS

(millions d'euros)	2012	2011
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		
Immobilisations incorporelles	(20)	(20)
Immobilisations corporelles	(3)	(3)
	(23)	**(23)**

3.2. (DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION

	2012		2011	
(millions d'euros)	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Pensions et indemnités de fin de carrière [1]	(20)	15	(22)	19
Autres provisions d'exploitation	(19)	-	-	-
	(39)	**15**	**(22)**	**19**

(1) *Se référer à la Note 17 "Engagements de retraite" pour plus d'informations.*

NOTE 4 PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION

(millions d'euros)	2012	2011
DIVIDENDES PERÇUS		
Dividendes perçus de filiales françaises	639	667
Dividendes perçus de filiales étrangères	180	156
	819	**823**
PRODUITS SUR CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	**96**	**88**
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	**915**	**911**

F

NOTE 5 INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

Les intérêts et produits assimilés se décomposent de la façon suivante :

(millions d'euros)	2012	2011
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS		
Produits sur avances en compte courant consenties aux sociétés du Groupe	35	54
Autres	19	16
	54	**70**

NOTE 6 (DOTATIONS) ET REPRISES DE PROVISIONS À CARACTÈRE FINANCIER

Les (dotations) et reprises de provisions à caractère financier se détaillent de la manière suivante :

(millions d'euros)	2012		2011	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS				
Créances Rattachées	-	4	-	-
	-	**4**	-	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES				
Actions auto-détenues				
Perte de change	-	2	-	1
Autres	-	-	-	-
	-	**2**	-	**1**
PRIMES DE REMBOURSEMENT	**(14)**	-	**(13)**	-
TOTAL	**(14)**	**6**	**(13)**	**1**

NOTE 7 INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES

Les intérêts et charges assimilées s'analysent de la façon suivante :

(millions d'euros)	2012	2011
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS SUR PARTICIPATIONS		
Charges sur dettes rattachées à des participations	(20)	(21)
Charges sur avances en compte courant reçues des sociétés du Groupe	(25)	(41)
	(45)	**(62)**
AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS		
Intérêts sur emprunts obligataires	(732)	(651)
Intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	(29)	(42)
Intérêts sur titres de créances négociables [1]	(1)	(45)
Autres intérêts et charges financières	(10)	(6)
	(772)	**(744)**
TOTAL INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	**(817)**	**(806)**

(1) *Après reclassement des intérêts sur placements privés en intérêts sur emprunts obligataires pour 21 millions d'euros.*

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(millions d'euros)	2012	2011
Résultat sur cessions d'immobilisations	1	5
Attributions d'actions de performance	(24)	(4)
Reprise réserve de réévaluation 1976 sur cession de titres	-	85
Autres éléments exceptionnels nets	(16)	(14)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(39)**	**72**

En 2012, la variation du cours de l'action Lafarge explique l'augmentation significative de la provision pour risque sur attribution d'actions gratuites.

En 2011, le résultat exceptionnel correspond principalement à la reprise de la réserve de réévaluation (réévaluation 1976) des titres Lafarge Ciments et Lafarge Ciments Distribution suite à l'apport de ces titres par Lafarge S.A. à sa filiale Sofimo.

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(millions d'euros)	2012	2011
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		
Produit de l'intégration fiscale	77	103
Impôt société, retenues à la source, autres impôts	(11)	(35)
	66	**68**

Le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 2 352 millions d'euros au 31 décembre 2012 avant prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

La variation des immobilisations incorporelles et corporelles se détaille de la manière suivante :

(millions d'euros)	31 décembre 2011	Augmentation	Diminution	31 décembre 2012
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Valeur brute	160	20	13	167
Amortissements cumulés	(79)	(20)	(11)	(88)
Valeur nette comptable	**81**	-	**2**	**79**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Valeur brute	39	3	1	41
Amortissements cumulés	(26)	(3)	(1)	(28)
Valeur nette comptable	**13**	**0**	-	**13**
TOTAL	**94**	-	**2**	**92**

Aucune dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles n'est comptabilisée.

F

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(millions d'euros)	31 décembre 2011	Augmentation	Diminution	31 décembre 2012
Participations [1]	**25 462**	**23**	-	**25 485**
Créances rattachées à des participations	**1 174**	**29**	**705**	**498**
Autres immobilisations financières				
Autres titres immobilisés	10	-	-	10
Dépôts et cautionnements	3	-	2	1
	13	-	**2**	**11**
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**26 649**	**52**	**707**	**25 994**

(1) *La liste des filiales et des participations est détaillée dans la Note 28 – "Valeurs Financières".*

L'augmentation des participations concerne l'augmentation de capital de notre filiale Lafarge Brasil SA.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts à long terme consentis à des sociétés apparentées, filiales directes ou indirectes. En 2012, Lafarge Minerals (UK) a remboursé un prêt arrivant à échéance pour 649 millions d'euros.

NOTE 12 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(millions d'euros)	31 décembre 2011	Augmentation	Diminution	31 décembre 2012
Actions propres Lafarge SA [1]	17		6	11
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**17**		**6**	**11**

(1) *Se référer à la Note 13 "Actions Propres Lafarge S.A." pour plus d'informations.*

NOTE 13 ACTIONS PROPRES LAFARGE S.A.

(en nombre de titres)	Situation au 31/12/2011	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2012
TITRES IMMOBILISÉS					
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	233 448	-	76 165	-	157 283
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**233 448**	-	**76 165**	-	**157 283**

(millions d'euros)	Situation au 31/12/2011	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2012
TITRES IMMOBILISÉS					
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	17	-	6	-	11
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**17**	**-**	**6**	**-**	**11**

La diminution de 76 165 actions correspond à la livraison des plans d'attribution de performance 2008 et 2010.

Au 31 décembre 2012, la valeur de marché des actions propres auto-détenues en couverture de plans d'attributions d'actions de performance (157 283 actions) s'établit à 8 millions d'euros.

NOTE 14 ÉCARTS DE CONVERSION ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(millions d'euros)	2012	2011
ACTIF		
Primes de remboursement des emprunts obligataires	36	45
Écarts de conversion actif	206	450
	242	**495**
PASSIF		
Écarts de conversion passif	252	374
	252	**374**

Les primes de remboursement des emprunts obligataires s'établissent à 36 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 45 millions d'euros au 31 décembre 2011. De nouvelles primes pour 5 millions d'euros et des dotations aux amortissements à hauteur de 14 millions d'euros expliquent la diminution des 9 millions d'euros.

Les écarts de conversion actif et passif proviennent de la réévaluation, à la clôture de l'exercice, des créances clients, dettes fournisseurs, prêts et emprunts en devises.

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

15.1. CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2012, le capital social de la Société s'élève à 1 149 022 008 euros. Il est divisé en 287 255 502 actions dont la valeur nominale est de quatre euros. Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative (112 851 323) depuis deux ans au moins, le nombre total de droits de vote à la même date est de 400 106 825.

Évolution du capital social au cours de l'exercice 2012

Le capital social de la Société au 31 décembre 2011 s'élevait à 1 148 990 072 euros divisé en 287 247 518 actions de quatre euros de nominal chacune. Depuis le 31 décembre 2011, le capital a été augmenté de 7 984 actions par suite de l'opération mentionnée ci-dessous :

		MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DES DÉDUCTIONS (EUROS)		
	Nombre d'actions créées	En capital	En prime d'émission	Total
Exercice d'options de souscription	7 984	31 936	213 492	245 428
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2012	**7 984**	**31 936**	**213 492**	**245 428**

Capital potentiel au 31 décembre 2012

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2012 pourrait être augmenté d'un nombre maximum de 8 455 389 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription attribuées au personnel, existantes à cette date. Sur ces options de souscription, 5 391 588 étaient exerçables au 31 décembre 2012 et 3 063 801 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

F

15.2. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(millions d'euros)	Capital Social	Primes liées au capital	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2011 *(avant affectation du résultat 2011)*	**1 149**	**9 853**	**746**	**1 701**	**206**	**13 655**
Affectation du résultat 2011			9	51	(206)	(145)
Résultat de l'exercice 2012					103	103
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 *(avant affectation du résultat 2012)*	**1 149**	**9 853**	**755**	**1 752**	**103**	**13 613**

NOTE 16 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

La variation des provisions pour risques et charges se détaille de la manière suivante :

(millions d'euros)	31 décembre 2011	Dotations	Utilisations	Reprises sans objet	31 décembre 2012
Provisions pour retraites [(1)]	55	20	12	3	60
Provisions pour rémunérations en actions	27	27	5	-	49
Provisions pour impôts	35	-	-	12	23
Autres provisions pour risques et charges	8	18	5	-	21
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**125**	**65**	**22**	**15**	**153**
dont charges de personnel		*3*	*1*	-	
dont autres charges d'exploitation		*38*	*12*	*3*	
dont financier		-	*2*	-	
dont exceptionnel		*24*	*7*	-	
dont impôts		-	-	*12*	
		65	**22**	**15**	

(1) *Se référer à la Note 17 - "Engagements de retraites" pour plus d'informations.*

Au 31 décembre 2012, Lafarge S.A. a pris en compte dans son estimation le risque qui pourrait résulter du contrôle fiscal en cours en fonction notamment de l'analyse technique des positions qu'elle défend face à l'administration fiscale.

La société a, par ailleurs, comptabilisé au 31 décembre 2012 une provision de 18 millions d'euros au titre du plan de départ volontaire proposé dans le cadre de la réorganisation des fonctions Groupe.

En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre 2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle (sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'EEE, des répartitions de marchés, des coordinations de prix sur les marchés du ciment et les marchés connexes (bétons, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept (7) : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche. L'enquête de la Commission est en cours et Lafarge a répondu à ses multiples demandes d'informations. En novembre 2011, Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. Par lettre reçue le 15 janvier 2013, la Commission a confirmé qu'aucune amende ne serait infligée à Lafarge au titre de cette injonction. Au cours du troisième trimestre 2012, des représentants de la Commission européenne ont procédé à des investigations chez les associations professionnelles cimentières française, allemande et européenne. Les prochaines étapes de cette enquête ne sont pas connues et aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade.

NOTE 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite de Lafarge consistent en des régimes de retraites complémentaires et d'indemnités de départ.

En 2007, la Société a souscrit auprès de Cardif Assurance Vie une Convention d'Assurance Vie Collective par laquelle la Société a transféré ses obligations relatives à ses régimes à prestations définies pour la population retraitée. La prime payée s'est élevée à 8 millions d'euros en 2012 contre 15 millions d'euros en 2011. Conformément à la réglementation française, la compagnie d'assurance garantit la revalorisation des pensions de retraite dans la limite des produits techniques affectés à la convention d'assurance, le coût résiduel éventuel lié à la revalorisation des pensions restant à la charge de la Société.

Les engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de départ ont été évalués selon la méthode dite des Unités de Crédits Projetés.

Les principales hypothèses retenues dans ces évaluations sont décrites ci-après :

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	2012	2011
Taux d'actualisation	3,00 %	4,30 %
Taux de croissance des salaires	2 à 5,5 %	2 à 5,5 %
Valeur actualisée de l'obligation	175	139
Juste valeur des actifs de régime	-	-
Écarts actuariels et effets des modifications de plan non comptabilisés	(115)	(84)
PROVISION AU TITRE DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE	**60**	**55**

NOTE 18 DETTES FINANCIÈRES

18.1. DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE

(millions d'euros)	Capital restant dû au 31 décembre 2011	Augmentations	Diminutions	Autres mouvements [1]	Capital restant dû au 31 décembre 2012
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	9 946	815	419	614	10 956
Intérêts courus sur emprunts obligataires	255	294	269	14	294
	10 201	**1 109**	**688**	**628**	**11 250**
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**1 575**	**3**	**996**	-	**582**
AUTRES DETTES FINANCIÈRES DIVERSES					
Titres de créances négociables [2]	703	-	57	(646)	-
Dettes rattachées à des participations	352	-	-	9	361
	1 055	-	**57**	**(637)**	**361**
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**12 831**	**1 112**	**1 741**	**(9)**	**12 193**

(1) *Dont écarts de conversion.*
(2) *Reclassement pour 646 millions d'euros en emprunts obligataires.*

En 2012 Lafarge S.A. a émis quatre nouveaux emprunts obligataires pour 775 millions d'euros et a augmenté un emprunt déjà existant d'un montant de 40 millions d'euros. La diminution correspond au remboursement d'un emprunt arrivé à échéance en 2012 pour 419 millions d'euros. Enfin il a été procédé à des reclassements entre catégorie pour 646 millions d'euros *(voir Note 18.2)*.

F

Les contrats d'emprunt souscrits par Lafarge S.A. ne contiennent pas de clause imposant le respect continu de ratios. Toutefois les contrats d'emprunt de certaines filiales contiennent ce type de clause assortie de clauses d'accélération croisées avec Lafarge S.A. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respections pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de notre dette.

3 435 millions d'euros de ligne de crédit ne sont pas tirés au 31 décembre 2012 dont une ligne de crédit syndiquée de 1 200 millions d'euros de maturité 28 juillet 2015. Cette dernière ligne de crédit est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda du Groupe serait supérieur à 4,75 sans que cela soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement de Lafarge S.A.

Enfin, nous disposons au 31 décembre 2012 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros utilisable à tout moment. Cette ligne conclue le 12 octobre 2012, dont les tirages prendraient la forme de placements privés obligataires hors programme obligataire, n'est pas prise en compte dans le résultat de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus.

18.2. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux d'intérêt	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2011	Capital restant dû 31 décembre 2012
Emprunt obligataire 2001	GBP	538	6,875 %	11 ans	419	
Emprunt obligataire 2002	GBP	307	6,625 %	15 ans	239	245
Emprunt obligataire 2003	EUR	500	5,448 %	10 ans	500	500
Emprunt obligataire 2004	EUR	612	5,000 %	10 ans	612	612
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,250 %	11 ans	500	500
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,750 %	15 ans	500	500
Emprunt obligataire 2006	USD	444	7,125 %	30 ans	464	455
Emprunt obligataire 2006	USD	592	6,500 %	10 ans	618	606
Emprunt obligataire 2007	EUR	500	5,375 %	10 ans	500	540
Emprunt obligataire 2008	EUR	750	6,125 %	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2008 (1)	USD	143	USD libor 3 m + 370 bp	5 ans	-	152
Emprunt obligataire 2009 (1)	USD	78	USD libor 3 m + 789 bp	4 ans	-	76
Emprunt obligataire 2009 (1)	EUR	250	8,500 % (2)	8 ans	-	250
Emprunt obligataire 2009 (1)	EUR	150	8,100 % (2)	8 ans	-	150
Emprunt obligataire 2009	EUR	1 000	8,875 % (2)	5 ans	1 000	1 000
Emprunt obligataire 2009	GBP	411	10,000 % (2)	8 ans	419	428
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	6,750 % (2)	10 ans	750	750
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	8,875 % (2)	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2010	USD	412	6,200 % (2)	5 ans	425	417
Emprunt obligataire 2010	EUR	500	6,250 % (2)	8 ans	500	500
Emprunt obligataire 2010	EUR	1 000	6,625 % (2)	8 ans	1 000	1 000
Emprunt obligataire 2012	EUR	50	5,250 %	5 ans	-	50
Emprunt obligataire 2012	EUR	175	5,000 %	6 ans	-	175
Emprunt obligataire 2012	EUR	500	5,875 %	7 ans	-	500
Emprunt obligataire 2012	EUR	50	Euribor 3M + 2,29% (3)	7 ans	-	50
					9 946	**10 956**
Intérêts courus					255	294
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					**10 201**	**11 250**

(1) *Reclassement de titres de créances négociables en Emprunts obligataires.*
(2) *En 2012, les taux d'intérêts indiqués prennent en compte les clauses de step up associés à ces emprunts suite à la dégradation de notre note de crédit long terme par les agences de notations.*
(3) *Pour les cinq premiers mois.*

18.3. EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2012, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'établissent à 582 millions d'euros et comprennent 229 millions d'euros à échéance 2013.

18.4. ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DATE D'ÉCHÉANCE

Le tableau suivant détaille les échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt, incluant les flux contractuels non actualisés y compris les intérêts futurs, sur la base de l'échéance la plus proche à laquelle Lafarge S.A. peut être appelé.

Les dettes financières sont comptabilisées à leur coût historique. En l'absence de norme comptable spécifique, la société apprécie les évènements / circonstances de la période qui pourraient conduire à une révision des paiements futurs et estime le scénario le plus probable pour déterminer si la valeur comptable de la dette doit être ajustée par analogie aux principes édictés par IAS 39.

Lorsque Lafarge S.A. n'a pas un droit inconditionnel de différer l'échéance au-delà de 12 mois, le passif financier est présenté dans le tableau ci-dessous dans la part à moins d'un an sans tenir compte des renégociations hautement probables examinées ou en cours de mise en œuvre par la Direction afin de prolonger la maturité.

	2013 S1	2013 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	2014	2015	2016	2017	A plus de 5 ans	Flux contractuels à plus d'un an (incl. Intérêts futurs)	Total flux contractuels (incl. Intérêts futurs)	Bilan Total dettes financières*	Bilan dont part à moins d'un an*
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	360	1 204	1 564	2 296	1 731	2 349	2 027	4 888	13 291	14 855	10 956	727
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	192	71	263	55	98	204	-	-	357	620	582	250
Dettes rattachées à des participations	-	20	20	20	20	380	-	-	420	440	361	1
TOTAL	**552**	**1 295**	**1 847**	**2 371**	**1 849**	**2 933**	**2 027**	**4 888**	**14 068**	**15 915**	**11 899**	**978**

* *Hors intérêts courus au 31 décembre 2012 sur emprunts obligataires.*

NOTE 19 INSTRUMENTS DÉRIVÉS

19.1. RISQUE DE CHANGE

Lafarge S.A. utilise des achats et des ventes à terme de devises et des swaps de change pour :

- assurer le refinancement des prêts et emprunts à des filiales dans une devise autre que l'Euro ;
- couvrir le risque de change des filiales du Groupe (engagements fermes et transactions hautement probables), sachant que les contrats négociés avec les filiales sont retournés symétriquement sur le marché inter-bancaire et ne génèrent pas de position au niveau de Lafarge S.A.

Au 31 décembre 2012, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an.

F

La valeur nominale et la juste valeur des instruments dérivés sont :

(millions d'euros)	31 décembre 2012 Notionnel	31 décembre 2012 Juste valeur [1]	31 décembre 2011 Notionnel	31 décembre 2011 Juste valeur
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE				
Dollar Américain (USD)	692	(3)	1 039	17
Livre Britannique (GBP)	643	(5)	1 040	17
Autres devises	64	(1)	194	-
	1 399	**(9)**	**2 273**	**34**
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE				
Dollar Américain (USD)	141	1	355	(10)
Livre Britannique (GBP)	198	1	55	-
Autres devises	345	(2)	138	2
	684	-	**548**	**(8)**

(1) *La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.*

19.2. RISQUE DE TAUX

L'exposition de Lafarge S.A. aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe : les variations de taux d'intérêt ont une influence sur leurs valeurs de marché ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variables : les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur de Lafarge S.A.

Dans le cadre de sa politique générale, Lafarge S.A. arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt.

Le montant notionnel et la juste valeur des instruments dérivés sont :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2012 — MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE [1]

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	Taux moyen	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total	Juste valeur [2]
SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS									
Payeurs du taux Fixe	4,5 %	58	42	-	-	-	-	100	(5)
Receveurs du taux Fixe	0,7 %	300	-	-	-	100	400	800	15

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2011 — MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE [1]

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	Taux moyen	2012	2013	2014	2015	2016	> 5 ans	Total	Juste valeur [2]
SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS									
Payeurs du taux Fixe	4,5 %	70	58	42	-	-	-	170	(8)
Receveurs du taux Fixe	1,7 %	1 200	300	-	-	-	-	1 500	3

(1) *Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties.*

(2) *La juste valeur des swaps de taux a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer les contrats.*

NOTE 20 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Les engagements donnés pour 1 407 millions d'euros sont constitués de garanties financières pour 1 276 millions d'euros, de garanties de passif accordées dans le cadre de cessions pour 131 millions d'euros. Il n'y a pas d'engagements de caution ou de sûreté au 31 décembre 2012.

NOTE 21 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

	Montant au 31 décembre 2012	Échéance		
		À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
CRÉANCES				
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ				
Créances rattachées à des participations	498	27	429	42
Autres immobilisations financières	11	-	-	11
	509	**27**	**429**	**53**
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT				
Prêts et avances en comptes courants consenties aux sociétés du Groupe	3 816	3 816	-	-
Autres	35	35	-	-
	3 851	**3 851**	-	-
TOTAL CRÉANCES	**4 360**	**3 878**	**429**	**53**
DETTES				
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires	11 250	1 021	6 299	3 930
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	582	250	332	-
Dettes rattachées à des participations	361	1	360	-
	12 193	**1 272**	**6 991**	**3 930**
DETTES FISCALES ET SOCIALES	**69**	**69**		
AUTRES DETTES				
Emprunts et avances en comptes courants reçus des sociétés du Groupe	4 244	4 244	-	-
Autres [(1)]	51	51	-	-
	4 295	**4 295**	-	-
TOTAL DETTES	**16 557**	**5 636**	**6 991**	**3 930**

(1) *Délais de paiement : Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris pour application de l'article L144-6-1 du Code de Commerce.*

Les 51 millions d'euros d'autres dettes comprennent des dettes fournisseurs hors Groupe pour un montant total de 19 millions d'euros au 31 décembre 2012 (fournisseurs étrangers et français).

Le tableau suivant présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéances :

(millions d'euros) J = date de facture	Dettes échues à la clôture	J + 30	Entre J + 31 et J + 60	> J + 61	Total au 31/12/2012
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	2,7	4,3	8,8	3,4	19,2

(millions d'euros) J = date de facture	Dettes échues à la clôture	J + 30	Entre J + 31 et J + 60	> J + 61	Total au 31/12/2011
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	1,3	4,5	24,1	15,1	45,0

F

NOTE 22 INFORMATIONS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(millions d'euros)	Montant net	Dont entreprises liées	Dont autres participations
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
Titres de participation	25 485	25 485	-
Créances à long terme rattachées à des participations	498	498	-
DETTES FINANCIÈRES			
Autres Dettes Financières diverses	361	361	-
AUTRES CRÉANCES			
Prêts et comptes courants	3 816	3 811	5
Autres créances	35	1	-
AUTRES DETTES			
Emprunts et comptes courants	4 244	4 241	3
Autres dettes	51	1	-
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATIONS	**915**	**915**	-
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	**54**	**35**	-
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	**(817)**	**(45)**	**(4)**

En application du règlement de l'ANC et de l'article R.123-198 11 du Code de Commerce, relatif aux parties liées, la Société déclare ne pas avoir de transactions significatives qui n'ont pas été conclues à des conditions normales de marché en 2012.

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(millions d'euros)	2012	2011
Conseil d'administration	0,7	0,6
Direction [1]	8,1	9,0

(1) *La direction est composée du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif, soit 10 personnes au 31 décembre 2012.*

NOTE 24 EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

	2012	2011
Cadres	362	382
Agents de maîtrise et techniciens	120	126
Employés	26	21
EFFECTIF TOTAL	**508**	**529**

NOTE 25 DROITS INDIVIDUELS À LA FORMATION

En application de l'avis 2004F du Comité d'urgence relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Lafarge n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012. Les droits acquis à fin 2012 sont évalués à 39 331 heures.

NOTE 26 SITUATION FISCALE LATENTE EXPRIMÉE EN BASE D'IMPOSITION (HOLDING SEULE)

(millions d'euros)	2012	2011
IMPÔT LATENT		
Provisions réglementées	1	1
Plus-value Long terme en report d'imposition	1 849	1 849
CRÉDIT D'IMPÔT LATENT		
Provisions pour retraites	60	55
Autres provisions	26	7
Charges non déductibles temporairement	-	12
DÉFICITS REPORTABLES		
Déficits du groupe d'intégration fiscal	2 352	1 932
Écart de réévaluation (1976)	3	3

À noter que le contrôle fiscal en cours pourrait conduire à une réduction des déficits reportables de l'intégration fiscale française.

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture de l'exercice.

F

NOTE 28 VALEURS FINANCIÈRES

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2012

(millions d'unités monétaires)	Devise	Capital [A]	Réserves et report à nouveau [A] [B]	Quote-part du capital détenu en pour-centage	Valeur comptable des titres détenus [C]		Prêts et avances consentis et non remboursés [C]	Cautions et avals donnés par la Société [C]	Chiffres d'affaires hors taxes du dernier exercice clos [A]	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) [A]	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice [C]
					Brute	Nette					
A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES (1) ET PARTICIPATIONS (2) ET (3) CI-DESSOUS											
1. FILIALES (+ DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)											
Sofimo	EUR	1 055	16 824	100,00	16 676	16 676	235	-	-	594	633
Lafarge Gypsum International	EUR	798	571	100,00	934	934	-	-	-	1	-
Lafarge Centre de Recherche	EUR	23	1	100,00	23	23	-	-	-	2	2
Sabelfi	EUR	2 721	1	99,99	2 728	2 728	-	-	-	133	133
Lafarge Brasil	BRL	1 293	(271)	59,74	365	365	-	-	1 207	144	42
Lafarge North America Inc	USD		6 420	87,53	4 709	4 709	-	-	4 650	154	-
2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)											
Ciments du Cameroun	CFA	5 600	23 027	43,65	15	15	-	-	95 331	2 975	1
Lafarge Zement gmbh	EUR	26	48	10,00	29	25	-	-	-	5	-
3. PARTICIPATIONS (- DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)											
B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS											
1. FILIALES NON REPRISES AU PARAGRAPHE A.1											
Filiales françaises (ensemble)					5	5	-	-			4
Filiales étrangères (ensemble)					5	5	-	-			4
2. PARTICIPATIONS NON REPRISES AUX PARAGRAPHES A.2 & A.3											
Dans les sociétés françaises (ensemble)					-	-	-	-			-
Dans les sociétés étrangères (ensemble)					-	-	-	-			-
TOTAL					**25 489**	**25 485**	**235**	-			**819**

(A) *En devises pour les filiales étrangères.*
(B) *Avant affectation du résultat de l'exercice et acompte sur dividende.*
(C) *En millions d'euros.*

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLES R225-81, R225-83, R225-102 DU CODE DE COMMERCE)

	2012	2011	2010	2009	2008
1. CAPITAL SOCIAL					
Capital social (en euros)	1 149 022 008	1 148 990 072	1 145 815 116	1 145 813 264	780 946 136
Nombre d'actions ordinaires existantes	287 255 502	287 247 518	286 453 779	286 453 316	195 236 534
Nombre maximal d'actions futures à créer	8 455 389	8 511 063	9 099 072	8 060 756	7 033 553
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription d'actions	8 455 389	8 511 063	9 099 072	8 060 756	7 033 553
2. OPÉRATIONS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes [1]	1 542 723	1 536 243	1 322 722	1 625 520	1 878 341
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	109 709	88 208	(320 834)	213 495	709 856
c) Impôts sur les bénéfices	65 750	68 352	76 060	118 439	151 900
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice					
e) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	102 842	205 507	49 032	254 309	780 352
f) Résultat distribué	289 246	144 550	287 903	575 207	392 654
dont majoration de 10 % [2]	2 148	1 002	1 683	3 028	2 942
Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	0,61	0,84	(0,85)	1,16	4,41
b) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	0,36	0,72	0,17	0,89	4,00
c) Dividende net	1,000	0,500	1,000	2,000	2,000
Dividende net majoré	1,100	0,550	1,100	2,200	2,200
3. PERSONNEL					
Nombre de salariés au 31 décembre	512	528	510	485	448
Masse salariale (en milliers d'euros) [3]	102 597	94 773	92 799	78 315	87 421
Avantages sociaux (milliers d'euros) [4]	47 494	47 369	48 098	35 088	33 261
Intéressement versé (en milliers d'euros)	1 388	1 732	2 142	1 592	3 382

(1) *La ligne Chiffre d'affaires hors taxes présente les produits des activités courantes qui incluent la production vendue (services) et les produits financiers.*
(2) *Majoration du dividende relative aux actions nominatives détenues depuis plus de deux ans.*
(3) *Incluant provision sur attributions d'actions de performance, indemnités de départ retraite.*
(4) *Organismes sociaux, œuvres sociales et autres charges sur personnels impatriés, etc.*

F

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2012

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

AVEC LA SOCIÉTÉ ORASCOM CONSTRUCTION INDUSTRIES SAE

Administrateurs concernés

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est président-directeur général et administrateur de la société Orascom Construction Industries SAE.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de la société Orascom Construction Industries SAE.

Transaction du 21 juin 2012 entre Orascom Construction Industries SAE et Lafarge

Le contrat d'achat d'actions de la société Orascom Building Materials signé le 9 décembre 2007 entre Lafarge et Orascom Construction Industries SAE (OCI) prévoyait des garanties générales et des indemnisations spécifiques. Suite aux négociations intervenues après mise en jeu par Lafarge de certaines de ces garanties, les parties ont décidé d'établir une transaction emportant le paiement par OCI de 73 millions d'euros au bénéfice de Lafarge (la « Transaction »).

Lors de sa réunion du 15 mai 2012, le Conseil d'administration a autorisé cette Transaction, constatant qu'elle était conforme à l'intérêt de la société Lafarge en ce que (i) elle permettait de régler l'ensemble des mises en jeu des garanties générales et spécifiques effectuées par la société sans avoir à recourir à une éventuelle procédure arbitrale dont l'issue était évaluée comme incertaine, (ii) la somme négociée au titre de cette Transaction était jugée constituer un compromis raisonnable au regard de l'aléa existant sur les mises en jeu des garanties effectuées, (iii) pour les réclamations générales, le montant des réclamations chiffrables ayant une chance raisonnable de succès était inférieur à la franchise contractuelle, et (iv) des garanties étaient maintenues pour deux sujets spécifiques.

La Transaction a été signée le 21 juin 2012 et les 73 millions d'euros payés à Lafarge.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS DEPUIS LA CLÔTURE

Nous avons été avisés de l'engagement suivant, autorisé depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

AVEC M. BRUNO LAFONT, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VOTRE SOCIÉTÉ

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé et confirmé qu'en cas de départ à la retraite, de décès ou d'invalidité, M. Bruno Lafont conservera les droits dont il bénéficie ou bénéficiera au titre des attributions d'options de souscription ou d'achat

d'actions, d'attributions gratuites d'actions et d'autres éléments de rémunération long terme pluriannuelle, soumis à conditions de performance. En cas de décès, les héritiers de M. Bruno Lafont conserveront le bénéfice de ses droits.

ENGAGEMENTS À SOUMETTRE DE NOUVEAU À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous avons par ailleurs été avisés des engagements suivants qui doivent être à nouveau soumis à l'approbation de l'assemblée générale en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce,

AVEC M. BRUNO LAFONT, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VOTRE SOCIÉTÉ

Comme indiqué dans le rapport du Conseil d'administration et comme prévu par la loi, il vous est proposé de réitérer votre approbation, donnée lors des assemblées générales du 6 mai 2009 et du 15 mai 2012, des engagements pris en faveur de M. Bruno Lafont en anticipation du renouvellement de son mandat de président-directeur général, sous la condition suspensive de ce renouvellement. Ces engagements, non modifiés depuis ces approbations, concernent le contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont, lequel intègre une indemnité contractuelle de départ dont le versement est soumis à certaines conditions, notamment de performance.

Il est rappelé que, après reprise automatique de son contrat de travail dans l'hypothèse d'un terme de ses mandats sociaux (Président et Directeur général), l'indemnité contractuelle de départ en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions serait réuni :

- La première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir à la suite d'un changement de contrôle ou d'un changement de stratégie de la part de la société.
- La seconde condition concerne une condition de performance qui sera satisfaite si deux des trois critères sont remplis; si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié; si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire au cours de la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail sont :
  - (i) le retour sur capitaux investis après impôt moyen pour les trois dernières années qui doit être supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital,
  - (ii) le rapport EBITDA / chiffres d'affaires est strictement supérieur à 18 % en moyenne pour les trois dernières années, et
  - (iii) le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du contrat de travail ou du mandat est supérieur à 60 % du bonus maximal en moyenne pour les trois dernières années.

Le montant de cette indemnité contractuelle de départ serait au maximum équivalent à deux années de rémunération brute totale perçue par M. Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. Cette base de calcul correspond aux dispositions de la Convention Collective. A l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à M. Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite, cette indemnité contractuelle de départ serait réduite du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due en application et dans le respect des conditions de la convention collective applicable.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnités.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC BNP PARIBAS

Administrateurs concernés

Mme Hélène Ploix, administrateur de votre société, est administrateur de BNP Paribas, et M. Baudouin Prot, administrateur de votre société, est président du conseil d'administration de BNP Paribas.

a. Contrat d'agent de domiciliation

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 24 mai 2006, autorisé le contrat d'agent de domiciliation entre votre société et BNP Paribas concernant le programme de billets de trésorerie.

Les sommes versées par votre société au titre de ce contrat s'élèvent à 1.759 euros en 2012.

b. Financement garanti par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros pour l'acquisition de la société Orascom Building Materials Holding

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 9 décembre 2007, autorisé la convention de crédit de 7,2 milliards d'euros conclue entre votre société et BNP Paribas ainsi que deux autres institutions financières pour le financement de l'acquisition des actions composant le capital social de la société égyptienne Orascom Building Materials Holding.

Le financement était garanti à l'origine par BNP Paribas à hauteur de 2,4 milliards d'euros. Au titre de cette convention, les coûts attachés à la mise en place de la ligne d'acquisition correspondaient à des commissions versées par votre société à BNP Paribas pour un montant de 13,8 millions d'euros versés en 2007.

Ce financement a été intégralement remboursé au 30 novembre 2012.

c. Externalisation auprès de Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, de régimes de retraites destinés aux salariés cadres français, aux cadres supérieurs et aux membres du comité exécutif

Le conseil d'administration a autorisé la conclusion de contrats d'assurance entre votre société et Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, dont l'objet est l'externalisation de régimes de retraite à prestations définies. Ces contrats ont été autorisés lors des conseils d'administration des 1er août 2007 et 6 novembre 2008. Ces conventions ont été approuvées lors des assemblées générales des 7 mai 2008 et 6 mai 2009.

Ces conventions s'étant poursuivies en 2012, le montant total des cotisations affectées à la constitution des fonds de retraites, frais et taxes, et versées au titre des deux contrats en cours avec Cardif Assurance Vie par votre société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 s'élève à 8,2 millions d'euros.

d. Contrat relatif à la gestion de son service titres avec BNP Paribas Securities Services, filiale de BNP Paribas

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 8 septembre 2004, autorisé le contrat relatif à la gestion de son service titres, de ses assemblées générales, de ses plans d'actionnariat salarié et de ses plans d'option avec BNP Paribas Securities Services, filiale à 100 % de BNP Paribas.

Ce contrat a été résilié avec effet au 30 juin 2012.

Les sommes versées par votre société au titre de telles prestations s'élèvent à 2,5 millions d'euros en 2012.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

AVEC M. BRUNO LAFONT, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VOTRE SOCIÉTÉ

Régime supplémentaire de retraite de M. Bruno Lafont

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 décembre 2005, autorisé au bénéfice de M. Bruno Lafont le régime supplémentaire de retraite lui assurant, à sa retraite, une rente assise sur sa rémunération de mandataire social. Le contrat de travail a été suspendu à compter du 1er janvier 2006, date de la nomination de M. Bruno Lafont en qualité de directeur général. Néanmoins, en tant que mandataire social, il continue à bénéficier du régime supplémentaire de retraite.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 6 novembre 2008 a autorisé l'adaptation des plans de deux régimes additifs. Une des adaptations consiste à inclure les mandataires sociaux de votre société comme bénéficiaires potentiels de ces régimes qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues, quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 6 mai 2009.

Contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et indemnité de départ

Lors de sa réunion du 27 juillet 2011, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le contrat de travail de M. Bruno Lafont et de le modifier à l'effet de supprimer la clause d'engagement de présence par laquelle M. Bruno Lafont s'engageait à ne pas quitter la société avant le 30 juin 2011, en contrepartie de quoi le préavis de licenciement pouvait courir jusqu'à cette même date. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 15 mai 2012.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 19 février 2009 avait autorisé les modifications du contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont à l'effet d'adapter l'indemnité de départ qui y était prévue aux recommandations de l'Afep Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 6 mai 2009.

Comme indiqué dans la première partie de ce rapport, il vous est proposé de réitérer votre approbation de ces engagements, sans modification par rapport aux modalités approuvées par les assemblées générale du 6 mai 2009 et du 15 mai 2012, telles que décrites ci-avant.

AVEC NNS HOLDING SÀRL, ORASCOM CONSTRUCTION INDUSTRIES SAE, M. NASSEF SAWIRIS ET D'AUTRES PARTIES

Administrateurs concernés

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est président-directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries SAE et administrateur de NNS Holding Sàrl.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

Avenant au Pacte d'actionnaires du 9 décembre 2007

Lors de sa réunion du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au Pacte d'actionnaires à l'effet principalement de maintenir sur les 22,5 millions d'actions émises au profit de NNS Holding Sàrl au travers d'une augmentation de capital réservée en 2008 (i) l'obligation d'information préalable de Lafarge jusqu'au 27 mars 2015 en cas de cessions envisagées de ces actions et (ii) l'interdiction de les céder à des concurrents de Lafarge jusqu'au terme du Pacte d'actionnaires. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 15 mai 2012.

AVEC LA SOCIÉTÉ ORASCOM CONSTRUCTION INDUSTRIES SAE

Administrateurs concernés

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est président-directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de Orascom Construction Industries SAE.

Avenant à l'Accord d'achat/vente d'actions de Orascom Building Materials Holding SAE intervenu entre Lafarge et Orascom Construction Industries SAE en date du 9 décembre 2007

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 18 février 2010, autorisé cet avenant daté du 22 février 2010. L'objet de cet avenant était de (i) fixer le cadre général des étapes à mettre en œuvre par votre société pour avancer dans le développement d'une société commune en Arabie Saoudite acquise dans le cadre de l'Accord et (ii) prévoir que la mise en œuvre de ces étapes se ferait sans préjudice des droits ou réclamations de chacune des parties au titre de l'Accord, lesquels sont préservés et maintenus.

Suite à la signature de la Transaction du 21 juin 2012 présentée dans la première partie de ce rapport, les stipulations de cet avenant sont désormais sans objet et sont remplacées par celles de la Transaction.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 14 mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG et Autres	
Arnaud de Planta	Frédéric Gourd	Alain Perroux	Nicolas Macé

F

ANNEXE
MANDATS DES ADMINISTRATEURS

BRUNO LAFONT - né le 8 juin 1956 - nationalité française

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 24 006

Expérience et expertise

Président-Directeur général
Bruno Lafont a été nommé Président du Conseil d'administration en mai 2007. Il est administrateur de Lafarge S.A. depuis mai 2005 et Directeur général du Groupe depuis le 1er janvier 2006. Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1977, Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1982, Paris), il commence sa carrière chez Lafarge en 1983 et occupe successivement plusieurs postes à la direction Financière et à l'international. Il est nommé Directeur général adjoint, Finance du Groupe en 1995, puis Directeur général adjoint du Groupe en charge de la branche Plâtre en 1998, avant d'être Directeur général délégué du Groupe entre mai 2003 et décembre 2005. Il est également administrateur d'EDF et d'ArcelorMittal (Luxembourg).

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Directeur général depuis janvier 2006. Président-Directeur général depuis mai 2007. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur et Président-Directeur général de Lafarge (société cotée)
Administrateur d'EDF (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur d'ArcelorMittal (Luxembourg) (société cotée)
Administrateur de Lafarge Shui On Cement Limited (Chine) (société du Groupe Lafarge)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

À l'étranger :
Mandats dans différentes sociétés du Groupe

OSCAR FANJUL - né le 20 mai 1949 - nationalité espagnole

Paseo de la Castellana, 28-5°, ES-28046 Madrid, Espagne

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 193

Expérience et expertise

Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur, Président du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, Président du Comité des rémunérations
Oscar Fanjul a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2005 puis Vice-Président du Conseil d'administration le 1er août 2007. Après avoir débuté sa carrière en 1972 au sein de la holding industrielle INI (Espagne), il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol (Espagne).
Il est actuellement Président de Deoleo, S.A. (Espagne) et Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne). Oscar Fanjul est également administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) et d'Acerinox (Espagne).
Administrateur indépendant, Oscar Fanjul apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise en matière de gouvernement d'entreprise. En plus des missions particulières relevant de sa qualité de Vice-Président du Conseil, Oscar Fanjul assure la bonne coordination et couverture des travaux et sujets devant être traités par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Comité des rémunérations, dont il assure la présidence.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur et Vice-Président du Conseil de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :
Vice-Président de la société Omega Capital (Espagne)
Administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) (société cotée)
Administrateur d'Acerinox (Espagne) (société cotée)
Président de Deoleo, S.A. (Espagne) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administrateur d'Areva (société cotée) jusqu'en 2011

À l'étranger :
Administrateur d'Unilever (Royaume-Uni) (société cotée)
Administrateur de Colonial (Espagne) (société cotée)
Administrateur du London Stock Exchange (Royaume-Uni) (société cotée)

MICHEL BON - né le 5 juillet 1943 - nationalité française

86, rue Anatole-France, 92300 Levallois-Perret, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 800

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Michel Bon a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 1993. Il est actuellement Président du Conseil de surveillance de Devoteam et des Éditions du Cerf. Il est également administrateur de Sonepar et de SONAE (Portugal), ainsi que Senior Adviser de Roland Berger et de Vermeer Capital. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur général puis de Président-Directeur général de Carrefour de 1985 à 1992 et de Président-Directeur général de France Télécom de 1995 à 2002.
Administrateur indépendant, Michel Bon apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine de la finance. Il fait également bénéficier le Conseil de sa grande connaissance du Groupe Lafarge, qu'il accompagne depuis 1993.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 1993. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat ne pourra pas être proposé à l'Assemblée générale du fait des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge des administrateurs.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur de Sonepar
Président du Conseil de surveillance des Éditions du Cerf
Président du Conseil de surveillance de Devoteam (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur de SONAE (Portugal)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administrateur de Provimi jusqu'en 2010
Administrateur d'Editis jusqu'en 2009
Censeur d'Asterop jusqu'en 2008

À l'étranger :
Administrateur de Myriad (Suisse) jusqu'en 2011
Administrateur de Compagnie Européenne de Téléphonie (Luxembourg) jusqu'en 2011

PHILIPPE CHARRIER - né le 2 août 1954 - nationalité française

60-62, rue d'Hauteville, 75010 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 118

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Philippe Charrier a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Il est actuellement Directeur général de Labco, Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. Il est également membre fondateur du Club Entreprise et Handicap et administrateur de Rallye. Il est Président de l'association Cap'Cités fondée en 2010 et Président de l'association Clubhouse France fondée en 2011. Il est administrateur et Président de l'association UNAFAM.

Il a été Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Œnobiol de 2006 à 2010, Président-Directeur général de Procter & Gamble en France de 1999 à 2006. Il a exercé différentes fonctions financières chez Procter & Gamble depuis 1978 avant d'occuper les fonctions de Directeur financier de 1988 à 1994, de Directeur marketing en France, de 1994 à 1996 et Directeur général au Maroc de 1996 à 1998.

Administrateur indépendant, Philippe Charrier apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine du développement durable et du marketing.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Directeur général de Labco
Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. (filiale d'Alphident)
Administrateur de Rallye (société cotée)
Administrateur et Président de l'UNAFAM (association)
Président de Clubhouse France (association)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Œnobiol de 2006 à 2010
Président du Conseil de surveillance de Spotless Group jusqu'en 2010
Président d'Entreprise et Progrès jusqu'en 2009

PHILIPPE DAUMAN - né le 1er mars 1954 - nationalité américaine

1515 Broadway,
New York, NY 10036,
États-Unis

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Philippe Dauman a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2007. Il est Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis) depuis septembre 2006. Il était précédemment Co-Président du Conseil et Directeur général de DND Capital Partners LLC (États-Unis) depuis mai 2000. Avant de constituer DND Capital Partners, Philippe Dauman était Vice-Président du Conseil de Viacom de 1996 à mai 2000, Vice-Président exécutif de 1995 à mai 2000 et Directeur juridique et secrétaire du Conseil de 1993 à 1998. Il était auparavant associé du cabinet d'avocats new-yorkais Shearman & Sterling. Philippe Dauman était administrateur de Lafarge North America de 1997 à 2006. Il est actuellement administrateur de Viacom Inc. et de National Amusements Inc. (États-Unis), membre du Conseil du doyen de l'école de droit de l'Université de Columbia (États-Unis), membre du Business Roundtable (États-Unis), membre du Conseil du National Cable & Telecommunications Association (États-Unis) et Vice-Président du Partnership for New York (États-Unis). Il est également membre du Conseil du Paley Center for Media (États-Unis), membre du Conseil du Kipp Foundation (États-Unis) et membre du Comité Exécutif du Conseil de Lenox Hill Hospital (États-Unis).
Administrateur indépendant, Philippe Dauman apporte en particulier au Conseil d'administration sa connaissance du Groupe Lafarge, notamment en Amérique du Nord, ainsi que son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2007. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur et Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis) (société cotée)
Administrateur de National Amusements Inc. (États-Unis)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

PAUL DESMARAIS, JR. - né le 3 juillet 1954 - nationalité canadienne

751, Square Victoria, Montréal, Québec H2Y 2J3, Canada

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 6 715

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Paul Desmarais, Jr. a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en janvier 2008. Il est Président du Conseil et co-chef de la direction de Power Corporation du Canada (PCC ou Power) depuis 1996 et Co-Président du Conseil de Corporation Financière Power (CFP). Avant de se joindre à PCC en 1981, il a travaillé chez S.G. Warburg & Co. à Londres, en Angleterre, et chez Standard Brands Incorporated à New York. Il a été Président et chef de l'exploitation de CFP de 1986 à 1989, puis Président de CFP de 1990 à 2005. Il est administrateur et membre du Comité Exécutif de plusieurs sociétés du groupe Power en Amérique du Nord. Il est également Vice-Président du Conseil et administrateur délégué de Pargesa Holding SA (Suisse), et administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique), de Total SA et de GDF-Suez (France).
Paul Desmarais, Jr. est Président du bureau des gouverneurs du Forum économique international des Amériques, fondateur et membre du Conseil consultatif international de l'école des Hautes Études Commerciales Montréal (HEC), membre honoraire à vie de la Desautels Faculty Advisory Board et membre du Principal'International Advisory Board de l'Université McGill. Il est membre du Conseil consultatif international de l'Institut européen des affaires (INSEAD) et l'un des fiduciaires et le Co-Président du Conseil consultatif international de la Brookings Institution (Washington). Il est membre du Conseil consultatif sur l'économie du Ministre Flaherty (Canada), Vice-Président du Conseil et membre du Comité Exécutif du CCCE (Conseil canadien des chefs d'entreprise). Il est également membre du *Global Board of Advisers of the Council on Foreign Relations*, membre du *Global Advisory Council* de l'université Harvard et Co-Président de la campagne nationale de conservation de la nature du Canada ("NCC"). Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Il a également étudié à l'INSEAD à Fontainebleau, France, où il a obtenu une maîtrise en administration.
Paul Desmarais Jr. apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations, son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur de Total SA (société cotée)
Administrateur de GDF-Suez (société cotée)

À l'étranger :
Président du Conseil et co-chef de la direction de Power Corporation du Canada (Canada) (société cotée)
Tous les mandats suivants sont exercés au titre de la représentation de Power Corporation dans ses différentes participations :
Co-Président et membre du Conseil de la Corporation Financière Power (Canada) (société cotée)
Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Pargesa Holding SA (Suisse) (société cotée)
Administrateur et membre du Comité de direction de la Great-West, compagnie d'assurance-vie (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Great-West Life & Annuity Insurance Company (États-Unis)
Administrateur et membre du Comité de direction de Great-West Lifeco Inc. (Canada) (société cotée)
Administrateur et membre du Comité permanent de Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) (société cotée)
Administrateur et membre du Comité de direction de Groupe Investors Inc. (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Groupe d'assurances London Inc. (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de London Life, compagnie d'assurance-vie (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Mackenzie Inc. (Canada) (société cotée)
Administrateur et membre du Comité de direction de la Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de la Corporation Financière Canada-Vie (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Capital Corporation (Canada)
Administrateur et Vice-Président du Conseil de Power Corporation International (Canada)
Administrateur et Président délégué du Conseil de Groupe de Communications Square Victoria Inc. (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Crown Life Insurance Company (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de la Société financière IGM Inc. (Canada)
Membre du Conseil de surveillance de Parjointco N.V. (Pays-Bas)
Administrateur et Président délégué du Conseil de Gesca ltée (Canada)
Administrateur et Président délégué du Conseil de La Presse ltée (Canada)
Administrateur de Power Communications Inc. (Canada)
Administrateur et membre du Comité de direction de Putnam Investments LLC (États-Unis)
Administrateur de Power Financial B.V. (Pays-Bas)
Administrateur de Great-West Financial (Canada) Inc. (Canada)
Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (Canada)
Administrateur de 152245 Canada Inc. (Canada)
Administrateur de GWL&A Financial Inc. (États-Unis)
Administrateur de Great-West Financial (Non Scotia) Co. (Canada)
Administrateur de Great-West Life & Annuity Insurance Company of New York (États-Unis)
Membre du Conseil de surveillance de Power Financial Europe B.V. (Pays-Bas)
Administrateur et membre du Comité de direction de The Canada Life Insurance Company of Canada (Canada)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Vice-Président du Conseil d'administration d'Imerys (société cotée) jusqu'en juillet 2008

À l'étranger :
Président du Conseil adjoint de 3819787 Canada Inc. (Canada) jusqu'en 2010

JUAN GALLARDO - né le 28 juillet 1947 - nationalité mexicaine

Monte Caucaso 915 - 4 piso, Col. Lomas de Chapultepec C.P., MX 11000 Mexico, Mexique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 500

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité des rémunérations
Juan Gallardo a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2003. Il est Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) depuis 1985. Il est également Président du Conseil d'administration de Grupo Azucarero Mexico S.A., administrateur de IDEA S.A. et de Caterpillar, Inc. (États-Unis). Juan Gallardo a coordonné les efforts du secteur privé dans les négociations de l'ALENA ainsi que du traité de libre échange entre le Mexique et l'Union européenne. Il est membre du Mexican Business Roundtable. Il était précédemment membre du Comité consultatif international de Lafarge, Président du Conseil d'administration du Fondo Mexico, Vice-Président de Home Mart Mexico et administrateur de Grupo Mexico SA de C.V. (Mexique).
Administrateur indépendant, Juan Gallardo apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord et de l'Amérique Latine.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2003. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :
Président du Conseil d'administration de Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V. (Mexique) (société cotée)
Président du Conseil d'administration de Grupo Azucarero Mexico SA (Mexique) (société cotée)
Administrateur de IDEA SA (Mexique)
Administrateur de Caterpillar Inc. (États-Unis) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Membre du Comité consultatif international de Textron Inc. (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur de Mexicana de Aviacion (Mexique) jusqu'en 2010
Administrateur de Grupo Mexico SA de C.V. (Mexique) (société cotée) jusqu'en 2009

IAN GALLIENNE - né le 23 janvier 1971 - nationalité française

Avenue Marnix 24,
1000 Bruxelles, Belgique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues :
1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations
Ian Gallienne a été coopté en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en novembre 2011. Ian Gallienne est administrateur-délégué de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis le 1er janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. Il débute sa carrière en Espagne, en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il est membre de la direction d'une société de conseil spécialisée dans le redressement de sociétés en difficultés en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de private equity Rhône Capital LLC à New York et à Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et administrateur-délégué des fonds de private equity Ergon Capital Partners, Ergon Capital Partners II et Ergon Capital Partners III à Bruxelles. Il est administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis 2009, d'Imerys depuis 2010 et de Pernod Ricard depuis 2012.
Ian Gallienne apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations ainsi que son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur Imerys (société cotée)
Administrateur de Pernod Ricard (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert S.A. (Belgique) (société cotée)
Tous les mandats suivants sont exercés au titre de la représentation de Groupe Bruxelles Lambert S.A. dans ses différentes participations :
Administrateur-délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (Belgique), Ergon Capital Partners II S.A. (Belgique) et Ergon Capital Partners III S.A. (Belgique)
Administrateur d'Ergon Capital S.A. (Belgique)
Administrateur de Steel Partners N.V. (Belgique)
Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)
Gérant d'Egerton S.à r.l (Luxembourg) et d'Ergon Capital II s.à r.l (Luxembourg)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administrateur de Central Parc Villepinte S.A. (jusqu'au 31 juillet 2011)
Administrateur de ELITech Group S.A.S (jusqu'au 31 décembre 2011)
Administrateur du Fonds de dotation du Palais
Administrateur de PLU Holding S.A.S (jusqu'au 26 avril 2012)

À l'étranger :
Administrateur de Arno Glass S.A. (Luxembourg) jusqu'au 1er juin 2009
Administrateur de La Gardenia Beauty S.P.A. (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur de Seves Spa (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur du groupe De Boeck S.A. (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011

JÉRÔME GUIRAUD - né le 7 janvier 1961 - nationalité française

4 Cork street, London W1S 3LG, Royaume-Uni

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 3 948

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit
Jérôme Guiraud a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1984 – Paris). Jérôme Guiraud a débuté sa carrière professionnelle en 1985 au sein des services de l'Ambassade de France en tant qu'adjoint à l'attaché commercial à Zagreb (Croatie). En 1986, il intègre le groupe Société Générale au sein de l'Inspection générale. À compter de 1993, il exerce de multiples fonctions managériales à l'international, en Europe et dans les pays émergents, tout d'abord sur les marchés de capitaux, puis en tant que responsable pays et administrateur de plusieurs filiales cotées du groupe Société Générale. En 2008 il rejoint le groupe NNS. Il est actuellement Directeur général de NNS Capital ainsi qu'administrateur et membre du Comité d'audit d'Orascom Construction Industries (acteur majeur dans la Construction et les Engrais, coté en Bourse de Londres, de N.Y. et du Caire).
Jérôme Guiraud apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance, son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale, ainsi que sa connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur Directeur général de NNS Capital (Royaume-Uni)
Administrateur d'Orascom Construction Industries (Égypte) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

À l'étranger :
Président du directoire de la Société Générale Marocaine de Banque (Maroc) et administrateur de l'ensemble des filiales marocaines du groupe Société Générale de 2004 à 2008 (Maroc)
Administrateur de Maphars (filiale marocaine de Sanofi-Aventis) de 2006 à 2008
Administrateur de JET4YOU (filiale marocaine de TUI) de 2006 à 2008

GÉRARD LAMARCHE - né le 15 juillet 1961 - nationalité belge

Avenue Marnix 24,
1000 Bruxelles, Belgique

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 143

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit
Gérard Lamarche a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2012. Gérard Lamarche est administrateur au sein de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) et il y occupe les fonctions d'administrateur délégué depuis le 1er janvier 2012. Gérard Lamarche est également administrateur de Legrand. Il a par ailleurs été nommé, par cooptation, administrateur de Total SA en janvier 2012, pour une durée d'un an. Il y est également membre du Comité d'audit et membre du Comité stratégique. En avril 2012, il a été nommé censeur de GDF Suez. Il est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (Advanced Management Program for Suez Group Executives). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-99 (Global Leadership Series). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions en Hollande en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de direction (1995-1997), puis participe à la fusion entre la Compagnie de Suez et la Lyonnaise des Eaux, devenue Suez Lyonnaise des Eaux (1997), avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur général. En mars 2004, il est nommé Directeur général en charge des Finances du groupe Suez, puis devient Directeur général adjoint en charge des Finances et Membre du Comité de direction et du Comité Exécutif du groupe GDF SUEZ en juillet 2008.
Gérard Lamarche apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et de la gestion de participations ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2012. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur de Legrand (Société cotée)
Administrateur de Total S.A. (Société cotée) (M. Lamarche a été nommé par cooptation le 12 janvier 2012, jusqu'en 2013)
Censeur de GDF Suez (nomination en avril 2012)

À l'étranger :
Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) (Société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administrateur de Suez Environnement Company (du 19 mai 2011 jusqu'au 21 décembre 2011)
Administrateur de Suez Environnement Company (du 5 décembre 2007 jusqu'au 15 juillet 2008)
Administrateur de Suez Environnement (du 20 avril 2004 jusqu'au 28 octobre 2010)
Administrateur de GDF Suez Energy Services (du 15 septembre 2005 jusqu'au 16 juin 2011)

À l'étranger :
Administrateur d'Electrabel (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur d'International Power plc (Royaume-Uni) (Société cotée) jusqu'au 8 décembre 2011
Administrateur d'Europalia (Belgique) jusqu'au 12 octobre 2011
Administrateur de GDF Suez Belgium (Belgique) jusqu'au 1er octobre 2011
Administrateur de Sociedad General de Aguas de Barcelona (Agbar – Espagne) jusqu'au 28 juin 2011
Administrateur de Suez-Tractebel S.A. (Belgique) jusqu'au 25 janvier 2011
Administrateur de Fortis Banque S.A. (Belgique) jusqu'au 2 juillet 2010
Administrateur de Leo Holding Company (États-Unis) jusqu'au 15 mai 2009
Administrateur de Suez Environnement North America (États-Unis) jusqu'au 31 décembre 2009
Administrateur de GENFINA (Belgique) jusqu'au 18 décembre 2008
Administrateur de GDF Suez CC (Belgique) jusqu'au 28 novembre 2008
Administrateur de Distrigaz (Belgique) jusqu'au 30 octobre 2008

COLETTE LEWINER - née le 19 septembre 1945 - nationalité française

**Tour Europlaza-
La Défense 4, 20, avenue
André Prothin,
92927 Paris-La Défense,
France**

**Nombre d'actions
Lafarge S.A. détenues :
1 653**

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Colette Lewiner a été nommée administratrice de Lafarge S.A. en 2010. Elle a été nommée en juillet 2012 conseillère du Président de Capgemini pour l'énergie après avoir dirigé depuis 1998 (année où elle a rejoint Capgemini) le secteur "Energie, Utilities et Chimie en tant que Directeur associé. Colette Lewiner est également Présidente non exécutive de TDF. Elle est administratrice de Bouygues, de Colas (groupe Bouygues), d'Eurotunnel, de Nexans, de TGS Nopec (Norvège) et de Crompton Greaves (Inde). De 1992 à 1998, elle était Président-Directeur général de SGN-Réseau Eurisys, filiale de Cogema (groupe Areva). De 1979 à 1992, elle a occupé diverses fonctions au sein d'EDF, à la Recherche & Développement puis au service des achats de combustibles qu'elle a dirigé en 1987. En 1989, elle a créé la direction du Développement et de la Stratégie Commerciale, devenant ainsi la première femme Directeur chez EDF. Colette Lewiner est membre de l'Académie des Technologies en France et de l'European Union Advisory Group on Energy. Elle est normalienne, docteur en sciences physiques et a débuté sa carrière en recherche et enseignement supérieur à l'Université Denis Diderot à Paris.
Administratrice indépendante, Colette Lewiner apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de l'énergie, son expérience en conseil et stratégie ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administratrice de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administratrice de Lafarge (société cotée)
Administratrice de Nexans (société cotée)
Administratrice de Bouygues (société cotée)
Administratrice de Colas (groupe Bouygues)
Administratrice d'Eurotunnel
Présidente du Conseil d'administration de TDF (SAS)

À l'étranger :
Administratrice de TGS-Nopec (Norvège) (société cotée)
Administratrice de Crompton Greaves (Inde) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administratrice de La Poste jusqu'en mai 2011

À l'étranger :
Administratrice de Ocean Rig (Norvège) jusqu'en 2010

HÉLÈNE PLOIX - née le 25 septembre 1944 - nationalité française

162, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 2 883

Expérience et expertise

Administrateur, Présidente du Comité d'audit
Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Hélène Ploix est Président de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries Partenaires SAS. Elle est également Président de FSH SAS. Elle était précédemment Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et Président-Directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, Président de la Caisse autonome de refinancement, Président du Conseil de surveillance de CDC Gestion. Elle a occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle a été administrateur d'Alliance Boots plc (Grande-Bretagne) de 2000 à juillet 2007. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de BNP Paribas, Ferring S.A. (Suisse), Sofina (Belgique), Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey) et, au titre de ses fonctions dans Pechel Industries Partenaires, membre du Conseil d'administration de SES (Store Electronic System) et du Conseil de surveillance de sociétés non cotées.
Administrateur indépendant, Hélène Ploix apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de la finance ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale. Elle fait également bénéficier le Conseil de sa grande connaissance du groupe Lafarge, qu'elle accompagne depuis 1999.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur de BNP Paribas (société cotée)
Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe (société cotée)
Administrateur de SES (Store Electronic Systems) (représentant Pechel Industries Partenaires) (société cotée)
Président de Pechel Industries SAS
Président de Pechel Industries Partenaires SAS
Président de FSH SAS
Administrateur d'Ypso Holding SA (représentant permanent de Pechel Industries Partenaires)
Gérante de Hélène Ploix SARL
Gérante de HMJ (Hélène Marie Joseph) SARL
Gérante de Sorepe Société Civile
Membre du Conseil de surveillance de Goëmar Développement (représentant Pechel Industries Partenaires SAS)
Membre du Conseil de surveillance de Laboratoires Goëmar (représentant Pechel Industries Partenaires SAS)

À l'étranger :
Administrateur de Ferring SA (Suisse)
Administrateur de Sofina (Belgique)
Gérante de Goëmar Holding (Luxembourg) – représentant Pechel Industries Partenaires
Administrateur de Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

À l'étranger :
Administrateur de Completel NV (Pays-Bas) (fin de mandat le 31 décembre 2010)

BAUDOUIN PROT - né le 24 mai 1951 - nationalité française

3, rue d'Antin,
75002 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 250

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable et du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations
Baudouin Prot a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Il est Président de BNP Paribas depuis décembre 2011. Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC 1972 – Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1976, Paris). Il commence sa carrière à l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint de la partie intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central des réseaux en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mai 2000, il est nommé administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003.
Baudouin Prot est également administrateur de Pinault-Printemps-Redoute, Veolia Environnement, Erbé SA (en Belgique) et Pargesa Holding SA (en Suisse).
Administrateur indépendant, Baudouin Prot apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance et du secteur bancaire ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Président de BNP Paribas (société cotée)
Administrateur de Pinault-Printemps-Redoute (société cotée)
Administrateur de Veolia Environnement (société cotée)

À l'étranger :
Administrateur de Erbé SA (Belgique)
Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Administrateur d'Accor (de juin 1992 à février 2009) (société cotée)
Président de la Fédération Bancaire Française (septembre 2009 à août 2010)

À l'étranger :
Administrateur de BNL S.P.A. (Italie) (d'avril 2006 à septembre 2008)

MICHEL ROLLIER - né le 19 septembre 1944 - nationalité française

27, cours de l'Ile Seguin, 92100 Boulogne-Billancourt, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 758

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

Michel Rollier a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Depuis mai 2012, il est Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA). Il est également membre du Conseil de surveillance de Somfy SA et Vice-Président du Conseil de surveillance de Siparex Associés.
Michel Rollier est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1967) et de l'Université de droit de Paris (DESS 1968). Il a débuté sa carrière en 1971 dans la société Aussedat-Rey (groupe International Paper), dans laquelle il a occupé les fonctions de contrôleur de gestion jusqu'en 1982, de Directeur d'unité opérationnelle de 1982 à 1987, de Directeur financier de 1987 à 1994 et de Directeur général adjoint de 1994 à 1996. Il a rejoint le groupe Michelin en 1996 comme Directeur du service juridique du groupe et directeur des opérations financières. Membre du Comité Exécutif, il a pris en octobre 1999 la responsabilité de l'ensemble de la direction Financière et Juridique du groupe Michelin avant d'être nommé gérant associé commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin en mai 2005 jusqu'en mai 2012.
Administrateur indépendant, Michel Rollier apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise dans le domaine de la finance.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 compte tenu des dispositions statutaires actuelles sur la limite d'âge des administrateurs..

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Membre du Conseil de surveillance de Somfy SA (société cotée)
Vice-Président du Conseil de surveillance de Siparex Associés
Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :
Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (société cotée) (jusqu'en mai 2012)
Administrateur de Moria (jusqu'en septembre 2011)

À l'étranger :
Associé Gérant de la Compagnie Financière Michelin (Suisse) (jusqu'en mai 2012)

NASSEF SAWIRIS - né le 19 janvier 1961 - nationalité égyptienne

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 671 (ne prenant pas en compte les actions détenues par NNS Holding Sàrl). Voir la Section 6 (Principaux actionnaires)

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable
Nassef Sawiris a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en janvier 2008. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et Président-Directeur général de Orascom Construction Industries (OCI), actuellement plus importante société cotée de la Bourse égyptienne. Nassef Sawiris a rejoint le groupe Orascom en 1992 et fut nommé Directeur général d'Orascom Construction Industries en 1998, à la suite de l'introduction en Bourse de la société, achevée avec succès en 1999. Il guida la société dans la conception de ses stratégies d'investissement et dirigea la mise en place de l'activité Ciment, les investissements dans des industries de gaz naturels et l'expansion importante du groupe construction. Au travers divers investissements dans des activités complémentaires, Nassef Sawiris a transformé une affaire familiale en une entreprise internationale. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et le Directeur général d'OCI N.V., un groupe leader dans le secteur de la construction et des engrais coté sur NYSE Euronext Amsterdam. Il est également administrateur du groupe BESIX (Belgique), de NNS holding (groupe d'investissement privé luxembourgeois), ainsi que du Dubai International Financial Exchange (Nasdaq DIFC). Il a rejoint le Comité consultatif de Citigroup's International en 2010. Nassef Sawiris est diplômé de l'Université de Chicago (BA in Economics).
Nassef Sawiris apporte en particulier au Conseil d'administration ses qualités d'entrepreneur et de développeur d'affaires, son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa grande connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient et des métiers du Groupe.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :
Président-Directeur général d'Orascom Construction Industries SAE (OCI) (Égypte) (société cotée)
Administrateur et Directeur général d'OCI N.V. (Pays-Bas) (société cotée)
Administrateur de Besix (Belgique)
Administrateur de NNS Holding (Luxembourg)
Administrateur du Nasdaq DIFX (Dubai International Stock Exchange) (Émirats arabes unis)
Administrateur et Directeur général de différentes filiales d'OCI Group (Égypte)
Président de Lafarge Cement Egypt (Égypte) et mandats dans différentes filiales du Groupe

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

À l'étranger :
Administrateur d'OBMH (Orascom Building Material Holding)

VÉRONIQUE WEILL - née le 16 septembre 1959 - nationalité française

25, avenue Matignon, 75008 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 200

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit
Véronique Weill a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 2010.
Véronique Weill est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une Licence de Lettres de la Sorbonne. Elle a passé plus de 20 ans au sein de J.P. Morgan, occupant notamment les postes de Responsable mondial des Opérations pour la Banque d'Affaires et de Responsable mondial des Opérations et de l'Informatique pour la Gestion d'Actifs et la Clientèle Privée. Véronique Weill a rejoint le Groupe AXA en juin 2006 en qualité de Directeur général d'AXA Business Services et Directeur Excellence Opérationnelle du Groupe. En janvier 2008, elle a été nommée Directeur IT & Excellence Opérationnelle du Groupe. Depuis le 1er janvier 2009, Véronique Weil est membre du Comité Exécutif du Groupe AXA et depuis décembre 2009, Directrice des Opérations. Elle est aujourd'hui en charge pour le Groupe du Marketing, de la Distribution, de l'Informatique, de l'Excellence Opérationnelle, des Achats et du GIE AXA. Véronique Weill siège par ailleurs au Conseil Scientifique du Fonds AXA pour la Recherche. A compter du 1er janvier 2013, Véronique Weill est membre du Comité de Direction du Groupe AXA.
Administrateur indépendant, Véronique Weill apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance, ses connaissances des fonctions corporate et son expérience de dirigeant au sein d'un groupe à dimension internationale.

État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice de 2013.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :
Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur d'AXA Assistance SA
Membre du Comité de direction d'AXA Group Solutions (SAS)
Président du Conseil de Surveillance du GIE AXA
Membre du Conseil de Surveillance du GIE AXA Group Solutions
Président et Membre du Comité de direction d'AXA Technology Services (SAS)
Représentant permanent de Vamopar au conseil de FamilyProtect
Représentant permanent de AXA au conseil d'AXA France IARD et AXA France Vie

À l'étranger :
Administrateur d'AXA Business Services Private Ltd. (Inde)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE RÈGLEMENT EUROPÉEN CE 809/2004

Afin de faciliter la lecture du présent document sous la forme d'un Document de Référence, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les sections le constituant.

	Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004		Document de Référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant		Page
1	**PERSONNES RESPONSABLES**		Attestation des personnes responsables		185
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**				
	2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	5.3.1	Commissaires aux comptes	163
	2.2	Démission des contrôleurs légaux	Non applicable		-
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**				
	3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Profil	Informations financières sélectionnées	6
	3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Non applicable		-
4	**FACTEURS DE RISQUE**		5.1	Facteurs de risque	144
5	**INFORMATION SUR LAFARGE**				
	5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1	Présentation de Lafarge	10
			1.1.2	Histoire et évolution	10
	5.2	Investissements	1.2.4	Acquisitions, partenariats et cessions récents	23
			1.4.5	Investissements réalisés en 2012 et 2011	41
			1.4.6	Investissements industriels prévus pour 2013	41
6	**APERÇU DES ACTIVITÉS**				
	6.1	Principales activités	1.4	Panorama des activités	27
	6.2	Principaux marchés	1.3	Panorama des marchés et des clients	25
			1.4	Panorama des activités	27
	6.3	Événements exceptionnels	1.2.4	Acquisitions, partenariats et cessions récents	23
	6.4	Dépendance de l'émetteur	Non applicable		-
	6.5	Position concurrentielle	1.4	Panorama des activités	27
7	**ORGANIGRAMME**				
	7.1	Description du Groupe	6.2.8	Relations intra-groupe	182
	7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	Note 35	(Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012)	F74
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**				
	8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.4.4	Réserves minérales et carrières	38
			1.4.5	Investissements réalisés en 2012 et 2011	41
			1.4.6	Investissements industriels prévus pour 2013	41
	8.2	Environnement	4.4	Contribuer à l'économie circulaire	126
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**				
	9.1	Situation financière	2.1	Vue d'ensemble	44
	9.2	Résultat d'exploitation	2.3	Résultats opérationnels pour les exercices clos le 31 décembre 2012 et 2011	49
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**				

10.1	Capitaux propres	2.4 Note 20	Trésorerie et capitaux (Capitaux propres)	58 F43
10.2	Flux de trésorerie	2.4	Trésorerie et capitaux	58
10.3	Financement et source de liquidité	2.4	Trésorerie et capitaux	58
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement sur les opérations de la Société	2.4 5.1.1(b)	Trésorerie et capitaux Risques financiers et de marché	58 149
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer certains engagements	2.4	Trésorerie et capitaux	58
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**	1.2.2(a)	L'innovation, clé du développement	12
12	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**	2.1.2	Information sur les tendances et perspectives 2013	44
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	Non applicable		-
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**			
14.1	Information sur les organes d'administration et de direction	3.1.3 3.3	Composition du Conseil d'administration Direction du Groupe Annexe	68 91 291
14.2	Conflits d'intérêts	3.1.4 3.3	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil Direction du Groupe	77 91
15	**RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**			
15.1	Rémunération et avantages versés	3.4 Note 31	Rémunérations et avantages (Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	93 F71
15.2	Engagements de retraite	3.4 Note 31	Rémunérations et avantages (Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	93 F71
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**			
16.1	Mandat des administrateurs	3.1.3 Annexe	Composition du Conseil d'administration	68 291
16.2	Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages	3.1.4	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil	77
16.3	Les Comités du Conseil	3.2.2	Comités du Conseil d'administration	83
16.4	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence 3.7	Mise en œuvre du principe "Appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	64 109
17	**SALARIÉS**			
17.1	Nombre de salariés	4.2.2	Emploi, diversité et compétences	117
17.2	Participations et stock-options	3.5.2 3.5.3 3.6.1	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Plans d'actions de performance Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	102 105 108
17.3	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.5 6.1.4	Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance) Actionnariat salarié	99 169
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**			
18.1	Répartition du capital	6.1.1 6.1.3	Principaux actionnaires et répartition du capital Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	166 168
18.2	Droits de vote	6.1.1 6.2.5(c)	Principaux actionnaires et répartition du capital Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	166 179
18.3	Informations sur le contrôle du capital	6.1.2 6.1.3	Pacte d'actionnaires Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	167 168
18.4	Changement de contrôle	6.2.6	Changement de contrôle	182

19 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS		Note 30 (Parties liées) 3.1.4 Administrateurs indépendants - Parité et diversité au sein du Conseil (Gestion des conflits d'intérêts)	F71 79
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES			
20.1	Informations financières historiques	Comptes consolidés	F4
20.2	Informations financières pro forma	Non applicable	-
20.3	États financiers	Comptes consolidés	F4
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	Comptes consolidés – Rapport des commissaires aux comptes	F3
20.5	Dates des dernières informations financières	Comptes consolidés	F4
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable	-
20.7	Politique de distribution des dividendes	Note 20 (Capitaux propres)	F43
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage)	F69
20.9	Changements significatifs de la situation financière	Note 34 (Événements postérieurs à la clôture)	F73
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES			
21.1	Capital social		
	• Capital social	6.2.1 Capital social	172
	• Titres non représentatifs du capital	6.2.3 Titres non représentatifs du capital – Obligations	174
	• Actions détenues par la Société	6.2.2 Actions détenues par la Société	173
	• Historique du capital	6.2.1 Capital social	172
21.2	Acte constitutif et statuts	6.2.5 Statuts	179
	• Objet social	6.2.5(a) Objet social	179
	• Dispositions statutaires ou autres concernant, les organes d'administration et de direction	6.2.5(b) Conseil d'administration	179
	• Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	6.2.5(c) Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	179
	• Modification des droits des actionnaires	6.2.5(d) Modification des droits des actionnaires	180
	• Convocation et admission aux Assemblées d'actionnaires	6.2.5(e) Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	181
	• Changement de contrôle	6.2.6 Changement de contrôle	182
	• Franchissements de seuils	6.2.5(f) Franchissement de seuils statutaires	181
22 CONTRATS IMPORTANTS		6.2.7 Contrats importants	182
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS		Non applicable	-
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC		6.2.9 Documents accessibles au public	183
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS		6.2.8 Relations intra-groupe Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012)	182 F74

TABLE DE CONCORDANCE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel (article 451-1-2 du Code monétaire et financier et article 222-3 du règlement général de l'AMF), le tableau suivant permet d'identifier les chapitres du Document de Référence le constituant.

Rubrique	Section du Document de Référence ou Page
Comptes sociaux de Lafarge S.A.	F78-F98
Comptes consolidés	F4-F76
Rapport de gestion (voir table de concordance ci-dessous)	N/A
Attestation des personnes responsables	185
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	F77
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	F3
Honoraires des commissaires aux comptes	5.3.2
Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne (article L.225-37 du Code de commerce)	Préambule du Chapitre 3, 3.1, 3.2, 3.4, 3.7, 5.1.2, 5.2.1, 6.2.5, Annexe
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président (article L.225-235 du Code de commerce)	5.2.2

TABLE DE CONCORDANCE RAPPORT DE GESTION

Le Document de Référence comprend tous les éléments constituant le rapport de gestion au sens du Code de Commerce.

Rubrique	Section du Document de Référence ou Page
Activité et situation financière	Profil, 1.2, 1.4, 2.3, 2.4, F78
Événements récents, tendances et perspectives	2.1
Recherche et développement	1.2.2 (a)
Principaux risques, gestion et couverture (dont utilisation des instruments financiers)	5.1, 5.2, Note 26 (Comptes consolidés)
Informations sociales et environnementales	4
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	3, Annexe
Capital social et actionnariat salarié	6.2.1, 6.1.4
Autocontrôle	6.2.2
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.2.6
Filiales et participations	6.2.8, Note 35 (Comptes consolidés)
Délégations accordées par l'Assemblée générale	6.2.4
Tableau des résultats financiers sur les 5 derniers exercices	F99
Informations complémentaires (principes comptables, dividendes, délais de paiement)	2.2, F78, Note 21 (Comptes sociaux)

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- la section 3.4 (Nos activités) pages 32 à 44, le chapitre 4 (Examen de la situation financière et tendances) pages 47 à 66 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F72 et F73 à F92 du Document de Référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 avril 2012 sous le numéro D12-0315 ;
- la section 3.2 (Nos activités) pages 25 à 37, le chapitre 4 (Examen de la situation financière et tendances) pages 44 à 64 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F72 et F73 à F95 du Document de Référence 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2011 sous le numéro D.11-0163.

Les parties non intégrées par référence de ces documents de référence 2011 et 2010 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.

GLOSSAIRE

Dans ce document, les termes qui suivent sont utilisés avec les définitions ci-dessous :

"ACTIVITÉS": Il s'agit d'un des deux métiers du groupe, ciment, granulats et béton. Depuis la réorganisation de 2012, les deux métiers sont réunis au sein des entités "Pays".

"PAYS": il s'agit des entités pays créées par la réorganisation de 2012.

"RAPPORT ANNUEL" : il s'agit du présent Document de Référence, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

"GROUPE" ou **"LAFARGE"** : Lafarge S.A. et ses filiales consolidées.

"SOCIÉTÉ" ou **"Lafarge S.A."** : la société mère Lafarge S.A., société anonyme de droit français.

"MARCHÉS ou PAYS ÉMERGENTS" : tous les marchés ou pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

"Tonnes" et **"tonnes"** : il s'agit toujours de tonnes métriques.

"US dollars" et **"dollars"** : sauf indication contraire, il s'agit des dollars des États-Unis d'Amérique.

"Purs granulats" : au sein de l'activité Granulats, nous distinguons les purs granulats (roche concassée, graviers, sables et assimilés).

GRI : Global Reporting Initiative.

WBCSD – CSI : World Business Council for Sustainable Development – Cement Sustainability Initiative.

KPI : indicateur clés de performance.

"Mandataire social" : selon le droit français, les mandataires sociaux de Lafarge S.A. sont le Président-Directeur général (Dirigeant mandataire social) et ses administrateurs.

"ÉTATS-UNIS" : il s'agit des États-Unis d'Amérique.

Par ailleurs, en raison des arrondis (valeurs absolues ou pourcentages), la somme des chiffres apparaissant dans un texte ou dans un tableau peut dans certains cas ne pas être exactement identique au montant ou au pourcentage indiqué pour le total. En effet, le total tient compte des décimales négligées et est ensuite lui-même arrondi dans certains cas.

Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **Lafarge** a présenté son rapport "Document de reference 2012 et Rapport Developpement Durable 2012" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application A+ .

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 a été appliqué dans le rapport de développement durable soumis.
La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI. Pour la méthodologie, voir www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 14 Mars 2013

Nelmara Arbex
Directrice générale adjointe

Le "+" a été ajouté à ce Niveau d'Application car Lafarge a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s' est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

***Clause d'exclusion:** Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 7 Mars 2013. GRI exclut explicitement tout changement qui a été apporté à ce type de matériel ultérieurement.*

Ce papier est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées

Crédits Photos & Copyright : Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; couverture - Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; P 11 - Copyright : DR Urbanology LLP ; p 16 - Médiathèque Lafarge - Yves Chanoit ; p 15 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge ; p 17 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge ; p 18 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Carolina Reis ; p 19 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge - Christophe Hutin (architecte) ; p 20 - Copyright : Pietri Architectes - Jean-Baptiste Pietri (architecte) ; p 21 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge ; p 22 - Copyright : Atelier Christian de Portzamparc, photo : E. Saillet ; p 23 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge ; p 24 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; P 45 - Photographe : Ricciotti Lisa, Architecte : Bellini Mario , Ricciotti Rudy, Copyright : Rudy Ricciotti - Mario Bellini - Musée du Louvre - Lisa Ricciotti ; P 65 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Claude Cieutat ; p 70 à 78 et 289 à 306 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; p 113 - Copyright : DR Médiathèque Lafarge ; p 145 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Piotr Kaczmarek ; p 167 - Copyright : Médiathèque Lafarge - Peter Casamento ; p F1.

Conception & réalisation Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

LAFARGE
61, rue des Belles Feuilles – BP 40
75782 Paris Cedex 16 – France
Tél. : + 33 1 44 34 11 11
Fax : + 33 1 44 34 12 00
www.lafarge.com