

BUILDING FOR GROWTH

RAPPORT ANNUEL 2017

LAFARGEHOLCIM



LafargeHolcim



LAFARGEHOLCIM EST LE LEADER MONDIAL DES MATÉRIAUX ET DES SOLUTIONS DE CONSTRUCTION.

DES PETITS PROJETS LOCAUX
AUX PROJETS D'INFRASTRUCTURE
LES PLUS COMPLEXES,
NOUS ACCOMPAGNONS LES
CONSTRUCTEURS DU MONDE
ENTIER.

EN MARCHÉ VERS LE REPORTING INTÉGRÉ

Ce rapport est la première étape vers la réalisation d'un rapport annuel intégré. En appliquant les principes de reporting intégré, nous souhaitons présenter une vision plus holistique de la manière dont nous créons de la valeur en termes financiers et non financiers. Nous espérons que ce rapport deviendra au fil des ans un outil de plus en plus efficace pour permettre à toutes les parties prenantes de comprendre la nature de la contribution de LafargeHolcim au monde.



▶ EN SAVOIR PLUS SUR CE
QUE NOUS FAISONS
www.lafargeholcim.com

RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Le rapport de développement durable complète ce rapport. Il présente plus en détail nos réalisations en matière de développement durable, ainsi que nos progrès concernant notre stratégie de développement durable (Plan 2030). Il sera publié en avril 2018.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

REPÈRES FINANCIERS

6,1

CROISSANCE DE L'EBITDA
SOUS-JACENT

%
2016 : 8,7

5 990

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF

2016 : 5 950

1 685

CASH-FLOW LIBRE
MILLIONS DE CHF

2016 : 1 660

5,8

RETOUR SUR CAPITAL INVESTI

%
2016 : 5,2

Remarques :

L'EBITDA sous-jacent remplace l'ancien EBITDA opérationnel retraité. L'EBITDA sous-jacent exclut les coûts liés aux réorganisations, de litige, de mise en œuvre et autres éléments non récurrents. Le cash-flow libre est défini comme les flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation moins les investissements de maintenance et de développement. La croissance de l'EBITDA sous-jacent et du chiffre d'affaires est présentée à base comparable. Le Retour sur capital investi est défini comme étant le Résultat d'exploitation net après impôt divisé par le Capital investi moyen. La moyenne est calculée en ajoutant le capital investi au début de la période à celui de la fin de la période et en divisant la somme obtenue par 2 (sur la base d'un calcul sur 12 mois glissants).

Les indicateurs alternatifs de performance utilisés dans ce rapport sont définis à la page 251.

VENTES

4,7

CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

%
2016 : -1,7

209,5

VENTES DE CIMENT
MILLIONS TONNES

2016 : 233,2

278,7

VENTES DE GRANULATS
MILLIONS TONNES

2016 : 282,7

50,6

VENTES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

MILLIONS DE M³
2016 : 55,0

SOMMAIRE

Le Groupe en bref	2
Message du Président	4
Message du Directeur général	6
Notre Équipe dirigeante	10
Aperçu de nos activités	12
<ul style="list-style-type: none"> ■ Des solutions sur mesure ■ Orientation client ■ Des matériaux recyclés ■ Libérons la valeur 	14
Nos collaborateurs	22
Stratégie 2022	24
Chiffres clés	26
Panorama des activités :	
<ul style="list-style-type: none"> > Asie-Pacifique > Europe > Amérique latine > Moyen-Orient Afrique > Amérique du Nord 	28
Innovation	38
Nos collaborateurs	42
Santé & sécurité	44
Gestion des risques	46
Information relative aux marchés des capitaux	50
Gouvernance d'entreprise	54
Rapport sur la rémunération	84
Examen de la situation financière et tendances	108
Données financières	121

LE GROUPE EN BREF

En tant que leader mondial des matériaux et des solutions de construction, LafargeHolcim peut contribuer à la résolution des grands défis de notre temps, tels que l'urbanisation ou le changement climatique. Nous offrons une base d'actifs solide dans près de 80 pays, les solutions de ciment, de béton et de granulats les plus innovantes pour répondre aux besoins de nos clients, et un engagement envers la santé, la sécurité et le développement durable.

NOTRE PRÉSENCE MONDIALE



81 000

COLLABORATEURS DANS LE MONDE



2 300

SITES



Parmi les 3

PREMIERS SUR 80 % DE NOS MARCHÉS

AMÉRIQUE DU NORD

CHIFFRE D'AFFAIRES (MILLIONS CHF)

5 664

☉ LIRE LA SUITE
P36 — 37

AMÉRIQUE LATINE

CHIFFRE D'AFFAIRES (MILLIONS CHF)

2 944

☉ LIRE LA SUITE
P32 — 33

NOS ACTIVITÉS

CIMENT

Nous proposons une large gamme de ciments et de liants hydrauliques allant des ciments de maçonnerie classiques aux produits spécialisés. Nos clients vont du particulier qui achète du ciment en sac à la grande entreprise qui s'engage dans des projets de construction de grande ampleur.

209,5

VENTES MILLIONS T
2016 : 233,2

GRANULATS

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

278,7

VENTES MILLIONS T
2016 : 282,7



BÉTON PRÊT À L'EMPLOI

Le béton est la deuxième substance la plus consommée au monde en volume après l'eau. Sur ce marché hautement concurrentiel et décentralisé, nous nous distinguons par la qualité et l'homogénéité de nos produits, l'étendue de notre portefeuille et nos solutions innovantes.

50,6

VENTES MILLIONS DE M³
2016 : 55,0

SOLUTIONS & PRODUITS

Forts d'une expertise technique inégalée et d'une expérience éprouvée, nous créons des solutions innovantes qui répondent aux besoins et aux exigences spécifiques de nos clients.

2,1

CHIFFRE D'AFFAIRES 2017
MILLIARDS DE CHF

LIRE LA SUITE

☉ MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
P6 — 9

☉ STRATÉGIE
P24 — 25

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Chères et chers Actionnaires,

2017 a été une année de progrès pour LafargeHolcim.

En termes de performances, la croissance continue du chiffre d'affaires et des marges a entraîné l'augmentation de l'EBITDA sous-jacent et du cash-flow. Ces bons résultats opérationnels mettent en exergue une fois de plus la solidité de nos actifs, et notre capacité à réaliser nos ambitions quelles que soient les conditions de marché.

Mais comme vous, nous sommes très exigeants et nous sommes convaincus que LafargeHolcim a le potentiel pour faire encore mieux. Aussi je me réjouis de l'arrivée, en septembre dernier, de Jan Jenisch en qualité de Directeur général. La rapidité avec laquelle il a identifié les opportunités de croissance de notre entreprise est impressionnante. Le Conseil d'administration et moi-même sommes pleinement confiants dans l'approche de Jan pour diriger LafargeHolcim, approche que vous pourrez découvrir sous sa propre plume en page 6 de ce rapport. Guidés par notre Stratégie 2022, nous sommes confiants dans la réussite à long terme de notre entreprise qui se confirmera année après année.

LafargeHolcim est le numéro un mondial des matériaux et des solutions de construction. Nous employons les meilleurs talents du secteur, et appliquons les bonnes technologies et les bonnes solutions pour permettre à nos clients d'atteindre leurs objectifs, contribuant ainsi à la résolution des grands défis de notre temps, tels que l'urbanisation et le changement climatique. L'avenir de LafargeHolcim s'annonce prometteur.

Le temps de l'introspection

Revenir sur 2017, c'est également prendre en compte les événements qui ont eu lieu dans nos opérations en Syrie en 2014 et que les médias ont relayés tout au long de l'année. Le Conseil d'administration et moi-même condamnons avec la plus grande fermeté les

erreurs qui ont été commises. Elles sont inacceptables, et nous avons pris des mesures radicales pour qu'elles ne se reproduisent pas. De tels événements nuisent à la réputation du Groupe.

Ils affectent également nos collaborateurs. C'est pourquoi nous avons porté toute notre attention sur eux. M'exprimant au nom du Conseil d'administration, j'affirme que nous sommes déterminés à ce que nos collaborateurs continuent d'être fiers du travail accompli par le Groupe et de la façon dont il est accompli.

Pour souligner l'importance de ces objectifs, nous avons pris un certain nombre de mesures en 2017. Parmi les plus importantes, citons la création d'un Comité Santé, Sécurité et Développement Durable au niveau du conseil d'administration (cf. page 63) et d'un Comité Ethique, Intégrité et Risques au niveau opérationnel (cf. page 46). Dans le droit fil de notre engagement envers une bonne citoyenneté d'entreprise, le Conseil d'administration a également approuvé une stratégie de maîtrise de nos émissions de carbone.

Ces mesures concrétisent une réalité sous-jacente : LafargeHolcim est une entreprise de premier plan qui vise à satisfaire les exigences les plus strictes partout où elle intervient. Nous œuvrons tous les jours pour construire un environnement de travail sécurisé, sain et éthique pour les personnes qui créent vraiment de la valeur pour toutes nos parties prenantes, y compris vous, nos actionnaires.

LafargeHolcim est, aujourd'hui, une entreprise de taille mondiale. Nous nous appuyons sur la longue histoire de nos activités de par le monde, et utilisons notre diversité comme un atout et un levier différenciant par rapport à nos pairs. Nous sommes, en même temps, une entreprise locale, proche de nos clients, et un contributeur essentiel aux communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons.

Nous espérons que vous trouverez dans ce rapport la confirmation de ces atouts et de cette différence. Pour respecter notre engagement en matière de reporting intégré, notre ambition pour cette édition 2017 est de montrer à toutes nos parties prenantes que LafargeHolcim crée de la valeur tant sur le plan financier que non financier. Nous espérons y parvenir toujours mieux dans les prochaines éditions, l'objectif étant de trouver le meilleur moyen d'améliorer nos publications et de rendre compte des progrès réalisés.

J'espère être parvenu à vous transmettre mon enthousiasme pour les années à venir. Je vous invite à lire le message de Jan pour connaître la voie dans laquelle nous nous engageons.

Je souhaiterais profiter de cette occasion pour exprimer aux autres membres du Conseil d'administration ma profonde gratitude pour leur engagement et leurs conseils judicieux, ainsi qu'aux membres du Comité Exécutif sous la direction desquels nous avons accompli de réels progrès en 2017.

Je souhaiterais également adresser mes sincères remerciements et toute mon admiration à nos collaborateurs à travers le monde, qui s'attachent chaque jour, à faire la différence, celle-là même qui nous hissera vers des performances toujours plus élevées dans les années à venir.

Enfin et surtout, je vous remercie pour la confiance que vous continuez à accorder à cette grande entreprise.



Beat Hess
Président



Nous sommes confiants dans la réussite à long terme de notre entreprise. LafargeHolcim est leader mondial des matériaux et des solutions de construction. Nous employons les meilleurs talents du secteur, et appliquons les bonnes technologies et les bonnes solutions pour permettre à nos clients d'atteindre leurs objectifs, contribuant ainsi à la résolution des grands défis de notre temps, tels que l'urbanisation et le changement climatique. L'avenir de LafargeHolcim s'annonce prometteur.

④ **GOVERNANCE D'ENTREPRISE**
Notre approche pour créer de la valeur pour le Groupe sur le long terme

En savoir +
P54

④ **LE PLAN 2030**
Nos performances par rapport au Plan 2030 sont présentées en détail dans le Rapport de développement durable 2017, qui sera publié en avril 2018.



MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Chères et chers Actionnaires,

En 2017, LafargeHolcim a fait des progrès significatifs sur tous les indicateurs clés. La croissance des ventes et la hausse plus que proportionnelle de l'Ebitda constituent une bonne performance et nous permettent de nous appuyer sur une base solide. La force de notre position mondiale est illustrée par le fait que quatre de nos cinq régions ont enregistré une croissance de leur Ebitda.

L'Ebitda sous-jacent a atteint 5 990 millions de francs suisses sur l'exercice, un chiffre qui inclut la reclassification de la quote-part du Groupe dans les bénéfices de la joint-venture chinoise Huaxin – soit 126 millions de francs suisses en 2017 – conformément à la norme IFRS 11 et dans le cadre de la restructuration actuelle de nos activités en Chine. L'Ebitda sous-jacent en base comparable, qui n'est pas affecté par la reclassification des bénéfices de Huaxin, a enregistré une hausse de 6,1 % sur l'année, en ligne avec les objectifs annoncés en octobre dernier.

Depuis que j'ai rejoint l'entreprise en septembre 2017, j'ai visité un grand nombre de nos sites à travers le monde pour voir de près la taille et les points forts de l'entreprise. J'ai été très impressionné par l'expérience et le dynamisme de nos collaborateurs, dont la mobilisation et la conscience professionnelle sont à la base de notre succès.

LafargeHolcim est une société de premier ordre qui possède les meilleurs actifs dans un marché des matériaux de construction en croissance. Il existe de vraies opportunités pour améliorer l'activité et cibler la croissance et la surperformance.

Ma revue de l'entreprise a mis en lumière les opportunités et les priorités que LafargeHolcim doit se fixer. Le Groupe a enregistré de solides résultats en 2017, mais ceux-ci ne reflètent pas tout le potentiel de cette entreprise. En tant que leader du marché, nous devons nous fixer des standards plus élevés que tout autre acteur de notre industrie.

Tiré par l'augmentation rapide de la population mondiale, l'urbanisation et le besoin croissant en infrastructures, le secteur des matériaux de construction est très porteur. La demande de meilleures conditions de vie et d'infrastructures plus efficaces, conjuguées à la numérisation de la chaîne de valeur de la construction et la demande de solutions de construction durables stimulent également l'innovation et les investissements.

Nos métiers traditionnels du ciment, des granulats et du béton prêt-à-l'emploi sont au cœur de ces grandes tendances mondiales. Notre envergure internationale et notre excellent positionnement sur les marchés locaux nous permettront d'en tirer pleinement parti.



LafargeHolcim est une société de premier ordre qui possède les meilleurs actifs dans un marché des matériaux de construction en croissance. Il existe de vraies opportunités pour améliorer l'activité et cibler la croissance et la surperformance.





Stratégie 2022

LafargeHolcim a lancé sa nouvelle stratégie 2022 « Building for Growth » visant à engendrer une croissance rentable et à simplifier son modèle opérationnel afin de générer des rendements solides et de la valeur attractive pour les actionnaires. Cette nouvelle stratégie permettra d'accélérer la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices au cours des cinq prochaines années. Pendant cette période, le Groupe s'engage à atteindre les objectifs suivants :

- Une croissance annuelle de 3 à 5 % du chiffre d'affaires
- Une croissance annuelle de l'Ebitda sous-jacent d'au moins 5 %
- Une amélioration du cash-flow libre à plus de 40 % de l'Ebitda sous-jacent
- Une amélioration du retour sur capital investi à plus de 8 %

Cette stratégie est basée sur quatre facteurs de valeur : Croissance, Simplification & Performance, Solidité financière et Vision & Collaborateurs.

Croissance

Le Groupe s'attachera à capitaliser sur la croissance sous-jacente de ce marché, en cherchant à générer des performances supérieures à celles du secteur. LafargeHolcim s'appuiera sur sa solide base d'actifs pour investir sur les marchés offrant les meilleures opportunités tout en étant plus sélectif sur les autres marchés. Le Groupe mettra en œuvre des stratégies plus agressives dans les granulats et le béton prêt-à-l'emploi, en parallèle de ses solides activités dans le ciment. Il développera un quatrième segment d'activités, Solutions & Produits, pour tirer pleinement avantage des produits et des applications au plus proche des clients. Ce segment, qui comprend actuellement des produits préfabriqués, des produits en béton, l'asphalte, les mortiers et des services, génère déjà un chiffre d'affaires annuel de 2,1 milliards de francs suisses. Les stratégies de croissance agiles qui seront développées par les pays se concentreront sur des acquisitions ciblées et génératrices de valeur afin d'augmenter les effets d'échelle et les marges.

Simplification et Performance

Simplification et Performance permettront de créer un modèle opérationnel sensible à la maîtrise des coûts ainsi qu'une structure corporate légère. L'accent sera mis sur les pays, avec une responsabilisation accrue des équipes locales notamment en termes de résultats. Les 35 plus gros marchés rapporteront directement à la direction du Groupe et des responsables de compte de résultat seront nommés localement pour les quatre segments d'activités. Les deux fonctions corporate ont été fusionnées et la direction du Groupe a été réduite à 9 membres. La simplification permettra à LafargeHolcim d'améliorer considérablement sa structure de coûts. Ce programme, qui devrait s'achever au 1^{er} trimestre 2019, devrait engendrer des économies en frais



généraux de 400 millions de francs suisses par an. Dans ce cadre, les bureaux corporate de Singapour et Miami seront fermés en milieu d'année. Une forte culture de la performance sera créée, avec des indicateurs clés de performance simplifiés et un nouveau système de rémunération alignés sur les objectifs du Groupe. Les pays ainsi que les quatre segments d'activités assumeront la responsabilité de leurs résultats financiers. Dans les granulats et le béton prêt-à-l'emploi, nous chercherons à nous rapprocher des meilleurs acteurs du secteur en termes de performance.

Solidité financière

La Solidité financière avec le maintien d'une notation de crédit « investment grade » permettra de créer de la valeur. La croissance sera financée par la cession de certains actifs au cours de l'année 2019 pour un montant d'au moins 2 milliards de francs suisses. Les investissements seront limités à 2 milliards francs suisses par an et le cash-flow libre excédentaire sera affecté au versement d'un dividende attractif.



Vision & Collaborateurs

Sous le pilier Vision & Collaborateurs, LafargeHolcim continue à développer les valeurs de confiance et d'intégrité, son engagement dans le domaine de la santé et de la sécurité, et son ambition d'être à la pointe en matière de solutions de construction durable et d'innovation. Nous souhaitons encourager un style de leadership entrepreneurial, focalisé sur le succès à long terme de LafargeHolcim.

Mon équipe et moi-même sommes en train de mettre cette stratégie en œuvre à travers l'ensemble du Groupe. Nous fournirons des informations régulières sur son avancement tout en nous concentrant sur la réalisation de nos objectifs et des résultats encore meilleurs en 2018. Au nom de tous les collaborateurs de LafargeHolcim, je vous remercie de votre confiance et de votre soutien.

Jan Jenisch

Directeur général

⊕ **NOTRE STRATÉGIE**
Plus d'informations sur notre plan pour réaliser tout notre potentiel
P24 — 25

⊕ **CHIFFRES CLÉS**
Une synthèse de nos résultats 2017
P26 — 27

NOTRE ÉQUIPE DIRIGEANTE

Présentation du Comité Exécutif de LafargeHolcim. Ils assument collectivement la responsabilité de la gestion au quotidien de notre Groupe.



—
Oliver Osswald

—
Géraldine Picaud

—
Marcel Cobuz

—
Caroline Luscombe

—
René Thibault

⊕ **À PROPOS DE NOS
ADMINISTRATEURS**

Le Conseil d'administration est
présenté dans la section Gouvernance
d'entreprise

Pour en savoir plus
P72 — 77



—
Saâd Sebbar

—
Jan Jenisch

—
Martin Kriegner

—
Urs Bleisch

APERÇU DE NOS ACTIVITÉS

Nos matériaux et solutions permettent à nos clients d'atteindre leurs objectifs. Ainsi nous contribuons aussi à relever les grands défis de notre temps.



Tiré par l'augmentation rapide de la population mondiale, l'urbanisation incessante et le besoin croissant en infrastructures, le secteur des matériaux de construction est très porteur.

Les besoins en construction augmentent au même rythme que la population. La demande de nouveaux logements, de nouveaux lieux de travail et de nouvelles infrastructures atteint des niveaux sans précédent. Face aux défis d'une urbanisation rapide, de la diminution des ressources et du changement climatique, il ne suffit pas de répondre à la demande.

La construction doit être plus sûre et plus abordable. Les structures que nous laissons derrière nous doivent être plus durables et plus écologiques. Les matériaux et les techniques doivent être plus respectueux de l'environnement qu'ils ne l'ont été par le passé. Des solutions doivent être élaborées pour permettre aux constructeurs de gagner du temps et de maximiser l'espace. Les moyens de transport devraient relier les communautés et les entreprises de manière plus efficace. Les logements abordables construits aujourd'hui devraient être transmis fièrement à la génération suivante.

En tant que leader mondial des matériaux et des solutions de construction, LafargeHolcim est bien placé pour faire la différence. Nous exploitons notre implantation mondiale et

notre savoir-faire éprouvé pour offrir à nos clients les matériaux et solutions les meilleurs et les plus innovants.

Nous travaillons avec nos clients pour créer des solutions plus solides, plus efficaces, plus polyvalentes, plus abordables et plus durables. Par le biais de la LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction, nous sensibilisons nos publics cibles au rôle de l'architecture, de l'ingénierie, de l'urbanisme et du bâtiment dans la réalisation d'un avenir plus durable — notamment à travers les LafargeHolcim Awards (voir encadré).

Aujourd'hui, nous sommes en train de devenir une entreprise réactive et agile. Nous nous efforçons d'être les premiers à répondre aux besoins de nos clients, tout en abordant notre activité avec une « approche intégrée », c'est-à-dire en tenant compte de ses différentes dimensions, afin de créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes.

Dans les pages qui suivent, nous donnons quelques exemples de la valeur que nous avons créée en 2017.



⊖ MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
P6 — 9

⊖ PERFORMANCES DU GROUPE

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
P28 — 37

AU NIVEAU CONSOLIDÉ
P108 — 113



La Fondation LafargeHolcim anime la plus importante compétition mondiale de design durable — les LafargeHolcim Awards. En 2017, les 5èmes Awards ont attiré plus de 5 000 projets et visions de la construction durable à mettre en œuvre dans plus de 131 pays. La moitié de ceux-ci ont été soumis par des participants de moins de 30 ans.

SHAU, le gagnant Argent des LafargeHolcim Awards de 2017 en Asie-Pacifique (ci-dessus). Inspiré de Fibonacci, le pavillon du parc à Bandung, en Indonésie, est aussi minimaliste que bien conçu : il contient non seulement une bibliothèque municipale, mais aussi un espace de stockage, des toilettes publiques et une salle de prière.



**DES MATÉRIAUX ET DES
TECHNIQUES PLUS
RESPECTUEUX
DE L'ENVIRONNEMENT**



**DES SOLUTIONS QUI PERMETTENT
AUX CONSTRUCTEURS DE GAGNER
DU TEMPS ET DE MAXIMISER
L'ESPACE**



**DES MOYENS DE TRANSPORT QUI
RELIENT LES COMMUNAUTÉS
ET LES ENTREPRISES DE MANIÈRE
PLUS EFFICACE**



**DES LOGEMENTS
ABORDABLES QUI PEUVENT
ÊTRE TRANSMIS FIÈREMENT À
LA GÉNÉRATION SUIVANTE**



SERVIR DES MARCHÉS D'INFRASTRUCTURES CIBLÉS

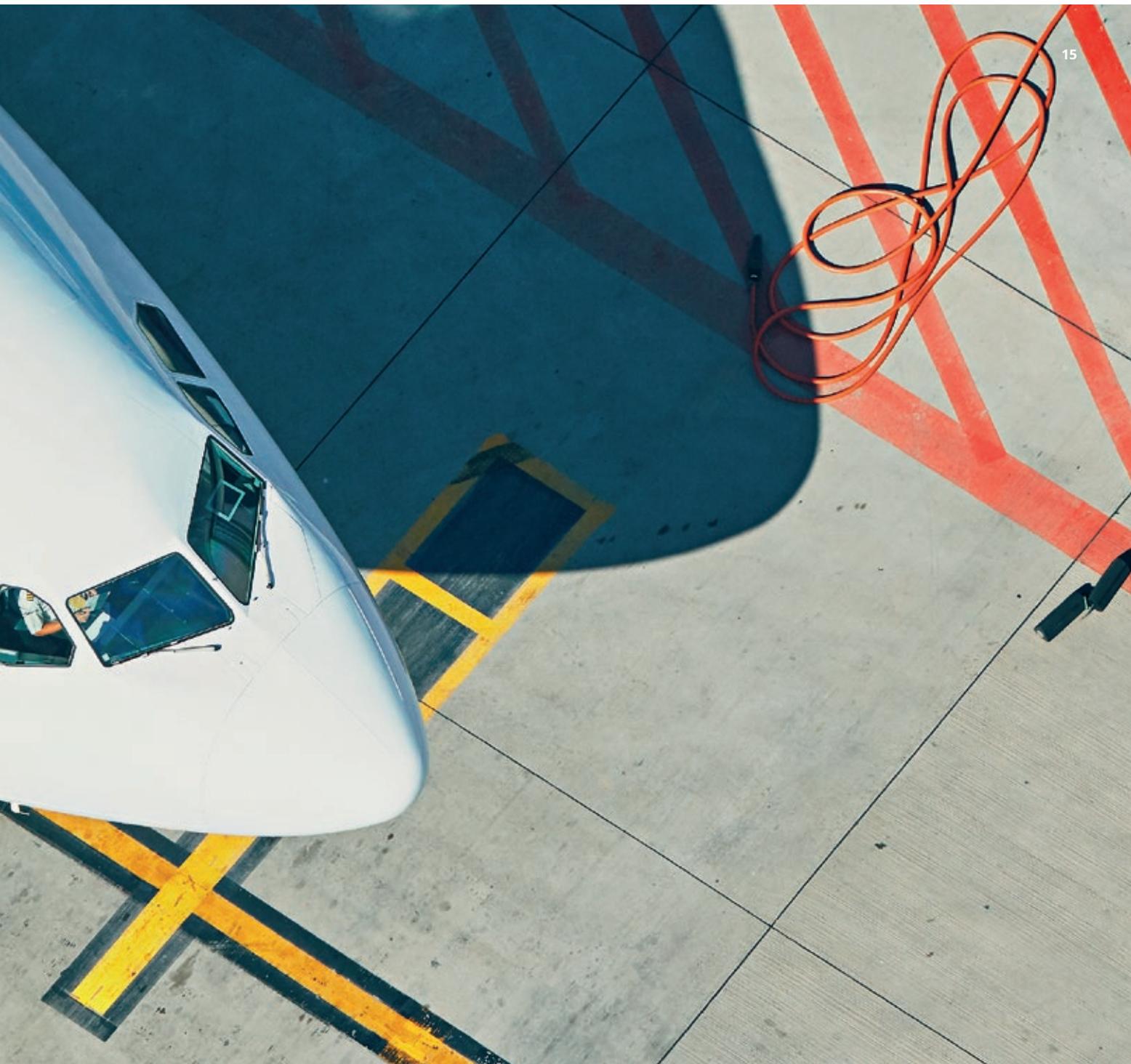
Le nouvel aéroport international de Mexico sera le plus durable du monde - et nous sommes fiers d'y contribuer. Nos équipes ont conçu des bétons spéciaux capables de résister à l'agression des sulfates et des chlorures pendant 75 ans, avec une empreinte environnementale minimale. Ce projet s'ajoute à la liste des grands aéroports que nous avons aidé à construire, une liste qui comprend déjà Jeddah International et Kuala Lumpur International.

Nous jouissons également d'un savoir-faire dans le secteur minier. Dans la mine Timmins au Canada, l'une des mines souterraines les plus profondes au monde, nous avons mis au point et fourni des liants spéciaux pour le remblai afin de permettre d'accroître la production. LafargeHolcim a déployé ce type de solutions adaptées aux exploitations minières dans plus de quarante mines en Amérique du Nord, en Afrique, en Europe et en Asie-Pacifique.

En Algérie, LafargeHolcim a travaillé avec des entreprises et les autorités locales pour développer une gamme de solutions pour les fondations routières et les chaussées. Nous avons ainsi pu contribuer à réduire le coût et le temps de construction des projets routiers, tout en augmentant de manière très significative leur longévité (en général 15 - 20 ans, contre 2 - 5 ans pour les projets routiers traditionnels). Ces solutions routières dédiées sont maintenant disponibles dans plus de vingt pays.

Chaque type d'infrastructure a ses propres défis à relever en matière de construction et d'exploitation. Les équipes d'experts en infrastructures de LafargeHolcim travaillent dès le stade de la conception pour fournir des solutions adaptées à chaque secteur afin de rendre les projets d'infrastructures plus efficaces et durables, partout dans le monde.





DES SOLUTIONS SUR MESURE

Commentez sur Twitter ! Envoyez vos tweets à @
LafargeHolcim avec le hashtag #INFRASTRUCTURE



ORIENTATION CLIENT

☺ Commentez sur Twitter ! Envoyez vos tweets à
@LafargeHolcim avec le hashtag
#RETAIL



PROCHE DE NOS MARCHÉS

En 2005, nous avons créé en Équateur Disensa, un réseau de franchisés dans la vente au détail de matériel de construction. Ce réseau s'est ensuite développé à l'échelle mondiale et compte actuellement 1 000 magasins Disensa en Amérique latine (y compris le Mexique) et plus de 600 magasins similaires au Moyen-Orient et en Afrique, sous le nom Binastore.

En matière de distribution, notre volonté est de proposer un point de vente unique aux auto-constructeurs et aux petits entrepreneurs. Dans nos magasins, ces clients bénéficient d'un accès aisé aux solutions de construction de LafargeHolcim ainsi qu'à une large gamme d'autres matériaux et services pour la construction.

Ces magasins accompagnent nos clients avec du microcrédit et de l'aide technique, et proposent des kits complets pour les différentes phases de la construction d'une maison. Ils proposent également des solutions pour faciliter la construction, notamment des plans de financement, l'accès à des architectes et des modèles de plans de construction.

Pour renforcer ce réseau, nous donnons à nos franchisés les outils pour réussir, par exemple une formation sur les produits, la gestion de magasin, le marketing et la finance.

Les clients individuels représentent environ 60 % du chiffre d'affaires du Groupe. Avoir un accès direct au marché de détail est donc une priorité stratégique. En 2018, nous souhaitons continuer à étendre notre couverture géographique, en particulier en Inde et en Asie du Sud-Est. Cette initiative mondiale souligne comment nous concrétisons notre engagement d'excellence commerciale envers nos clients de détail tout en développant un solide réseau de franchisés qualifiés.

UN CERCLE VERTUEUX

En décembre 2016, Bouygues Construction a entamé la rénovation de deux bâtiments patrimoniaux au cœur de Paris. Plutôt que de produire du nouveau béton pour le projet de reconstruction, Bouygues Construction s'est associé au groupe LafargeHolcim en France pour transformer les décombres des sites, c'est-à-dire les déchets laissés après la construction et la démolition, en béton prêt à l'emploi. Grâce à nos solutions aggneo®, nos équipes ont pu utiliser tous les matériaux inertes, en transformant 12,5 % de ces matériaux en nouveaux produits de béton et 87,5 % en nouveaux graviers pour les routes.

Le transport, le tri et le recyclage de 4 000 tonnes de matériaux de démolition ont permis d'éviter l'extraction de la même quantité de ressources naturelles. Plus de 500 tonnes de ces déchets ont ensuite été recyclées pour fabriquer du nouveau béton, contribuant ainsi à une réduction des émissions de CO₂ allant jusqu'à 8 % pour 1 tonne de granulats recyclés.

Les deux bâtiments rénovés sont désormais conformes aux normes françaises de construction verte (« Haute Qualité Environnementale » ou HQE) ainsi qu'aux objectifs européens de recyclage des déchets de construction et de démolition. Ce projet d'économie circulaire illustre également la façon dont les solutions proposées par notre stratégie de développement durable (Plan 2030) peuvent être utilisées pour surmonter les défis de construction rencontrés au quotidien par nos clients et partenaires.



/B



MATÉRIAUX RECYCLÉS

☺ Commentez sur Twitter ! Envoyez vos tweets à
@LafargeHolcim avec le hashtag
#CIRCULARECONOMY



LIBÉRON S LA VALEUR

☺ Commentez sur Twitter ! Envoyez vos tweets à @LafargeHolcim avec le hashtag #WASTEMANAGEMENT

GEOCYCLE EN INDE

En Inde, environ 80 % des déchets municipaux sont déversés et brûlés à ciel ouvert, sans aucun contrôle. Le problème est vivement ressenti à Goa, où l'économie se nourrit du tourisme. Les autorités locales s'attaquent directement au problème, en présentant de nouvelles méthodes pour créer un Goa propre.

En 2017, Geocycle India a rencontré des acteurs publics et privés travaillant sur la réhabilitation des décharges. Pour montrer comment il pourrait contribuer, Geocycle a co-traité environ 5 000 tonnes de carburant dérivé des déchets, gagnant ainsi la confiance des autorités.

Ce projet pilote a fourni un modèle durable pour le nettoyage des décharges, sans pour autant engager la responsabilité du gouvernement de l'État pour l'avenir. Des représentants de villes de toute l'Inde viennent visiter le site. Goa est ainsi devenu une vitrine du partenariat réussi entre Geocycle et les municipalités. Les municipalités de Bangalore, Chennai, Mumbai et d'autres envisagent maintenant des projets similaires.

COMMENT RELEVER UN DÉFI CROISSANT

50 millions de personnes quittent la campagne pour venir à la ville chaque année à la recherche de meilleures conditions de vie. Cela entraîne une augmentation du volume de déchets. Entre 2012 et 2025, la quantité de déchets municipaux passera de 1,3 à 2,2 milliards de tonnes par an, selon les estimations de la Banque mondiale.

Notre activité Geocycle propose une solution originale et durable pour répondre à ce défi. Geocycle traite aujourd'hui 10 millions de tonnes de déchets par an pour 10 000 clients dans 50 pays. L'objectif est d'atteindre 22 millions de tonnes d'ici 2025.

Grâce à une technologie de pointe et une expertise approfondie, Geocycle transforme les déchets industriels, municipaux ou agricoles en un matériau à partir duquel des composants minéraux et/ou combustibles peuvent être récupérés dans les fours de nos cimenteries.

Les températures extrêmement élevées requises pour la production de ciment offrent une solution sûre pour l'élimination de déchets pour lesquels aucune autre solution n'existe. Geocycle ouvre ainsi la voie vers une économie « circulaire » : des déchets qui ne peuvent être réutilisés ou recyclés, sont traités et ensuite convertis en une ressource.

Cela permet à réduire les émissions de CO₂ provenant de la production de ciment en réduisant l'utilisation de ressources naturelles telles que les combustibles fossiles et les matières premières. Simultanément, il préserve des terres qui seraient utilisées pour la mise en décharge, et réduit la pollution de l'air et de l'eau en évitant la mise en décharge ou l'incinération. Cela réduit également le fardeau des municipalités, qui doivent trouver des solutions à ce problème croissant.

NOS MARCHÉS

Plus que jamais, le monde doit construire. LafargeHolcim propose des matériaux et des solutions qui répondent aux besoins de nos clients à travers le monde.

TENDANCES A LONG TERME IMPACTANT NOTRE ACTIVITÉ

L'URBANISATION

Le nombre de personnes vivant dans les villes augmente de 50 millions chaque année, et ce chiffre est en progression. Au cours des quinze prochaines années, le nombre de villes de plus de 15 millions d'habitants passera de 13 à 20, les sept nouvelles « mégapoles » faisant toutes leur apparition dans les pays émergents. En 2050, on estime que six milliards de personnes — soit les deux tiers de la population mondiale — vivront dans les villes. Cette croissance nécessitera des lieux de travail et des logements durables et abordables. Il faudra construire des bâtiments résistants et durables dans les zones urbaines surpeuplées, et éliminer de manière durable les déchets de construction non recyclables.

LA MONDIALISATION ET LA MONTÉE EN PUISSANCE CONTINUE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

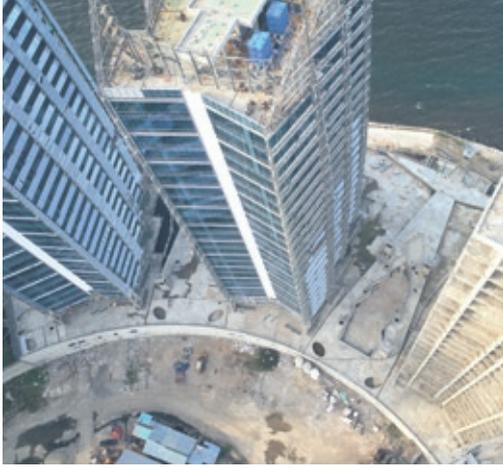
Les frontières nationales et la distance géographique sont moins importantes que par le passé. Les idées, les biens et les services circulent maintenant plus librement, ce qui renforce le rayonnement des lieux d'innovation et de croissance économique. Ce sera un levier clé de l'accroissement de la création de richesse dans les pays émergents d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine.

LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ÉVOLUENT

La multiplication des appareils mobiles et des médias sociaux dynamise l'activité politique et sociale tout autant que l'activité économique. Les groupes d'intérêt peuvent promouvoir leurs projets rapidement et attirer des membres d'une zone géographique plus large. Les citoyens ordinaires peuvent ainsi exercer une plus grande influence sur les institutions commerciales et non commerciales.

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET GESTION DURABLE DES RESSOURCES

Le climat de la terre est en train de changer. La conférence de la CCNUCC en 2015 à Paris (COP21) a marqué un tournant dans le consensus mondial, désormais acquis à l'idée que la société doit réduire ses émissions de carbone pour limiter le réchauffement à un niveau tolérable (le « scénario à 2 degrés »). Cette réduction délibérée aura des conséquences importantes pour les concepteurs de bâtiments et d'infrastructures, les promoteurs et les propriétaires, ainsi que les secteurs du BTP et des matériaux de construction. La durabilité, en particulier, est en train de devenir un critère essentiel dans le choix des matériaux de construction.



50 millions

Augmentation annuelle du nombre de personnes vivant dans les villes

L'ENVIRONNEMENT À COURT-MOYEN TERME

SURCAPACITÉ

Au niveau mondial, les cimenteries sont utilisées en deçà de leur capacité. Cependant la situation varie en fonction du marché. Si certains marchés sont effectivement confrontés à des problèmes structurels d'offre excédentaire, d'autres restent sous-approvisionnés.

NUMÉRISATION

Les technologies numériques sont en train de remodeler les métiers de la construction, depuis le constructeur de maisons achetant du matériel en ligne jusqu'au promoteur concevant un projet dans un espace de travail virtuel.

RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE ET NOTRE DROIT D'OPÉRER

Les autorités réglementaires ne sont pas les seules à faire appliquer les normes environnementales. Les investisseurs, les ONG, les employés et les communautés attendent des entreprises qu'elles soient transparentes sur leurs activités et conscientes de leur impact.

NOTRE RÉPONSE

Les marchés des matériaux de construction sont essentiellement locaux – la localisation et la diversification sont donc essentielles.

La répartition des activités de LafargeHolcim entre les marchés matures et émergents est équilibrée. Les marchés urbains sont un atout. Nous figurons parmi le top 3 sur 80 % de nos marchés et aucun marché ne représente plus de 15 % de notre chiffre d'affaires.

Notre couverture mondiale nous permet de déployer les bonnes pratiques et des produits innovants. Grâce à notre R&D, nous mettons au point de nouveaux produits et solutions qui satisfont davantage nos clients et répondent à leurs besoins spécifiques, par exemple dans la Modélisation des données du bâtiment (BIM). Notre recherche conduit à des produits dont les performances environnementales ont été améliorées et qui sont source de bénéfices pour la société.

Nous mettons l'accent sur la création de valeur pour toutes nos parties prenantes à long terme. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles nous avons développé le Plan 2030. Il reflète notre vision du développement durable : une responsabilité et une opportunité commerciale. (Nos performances par rapport à ce plan seront présentées dans le Rapport de développement durable en avril 2018.) A travers notre engagement actif dans le Carbon Pricing Leadership Coalition et le Carbon Disclosure Project, nous soutenons les mécanismes de prix du carbone pour développer des solutions compétitives bas carbone ainsi que la transparence dans la publication des performances carbone.

Notre stratégie a été élaborée en tenant compte des tendances sur nos marchés et des atouts qui distinguent notre entreprise. Elle nous servira de fil directeur au cours des cinq prochaines années.

STRATÉGIE 2022 : BUILDING FOR GROWTH

NOTRE STRATÉGIE GÉNÉRERA DES RENDEMENTS SOLIDES

Notre nouvelle stratégie 2022 « Building for Growth » vise à engendrer une croissance rentable et à simplifier notre modèle opérationnel afin de générer des rendements solides et de la valeur pour les parties prenantes. Elle permettra d'accélérer la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices au cours des cinq prochaines années. Pendant cette période, le Groupe s'engage à atteindre les objectifs suivants¹ :

CROISSANCE
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES

3-5 %
PAR AN

CROISSANCE DE
L'EBITDA SOUS-
JACENT

D'AU MOINS
5 %
PAR AN

CASH-FLOW LIBRE
SUR EBITDA
SOUS-JACENT

>40 %

RETOUR SUR
CAPITAL INVESTI

>8 %

④ MESSAGE DU DIRECTEUR
GÉNÉRAL

En savoir +
P06 — 09

④ DONNÉES FINANCIÈRES

En savoir +
P26 — 27

Cette stratégie est basée sur quatre facteurs de valeur : **Croissance, Simplification & Performance, Solidité financière** et **Vision & Collaborateurs**.

Le marché des matériaux de construction est un marché mondial fragmenté de 2 500 milliards de francs suisses dont la croissance attendue est de 2 à 3 % par an, supérieure à celle du PIB. Sous le pilier **Croissance**, le Groupe s'attachera à capitaliser sur la croissance sous-jacente de ce marché, en cherchant à générer des performances supérieures à celles du secteur. LafargeHolcim s'appuiera sur sa solide base d'actifs pour investir sur les marchés offrant les meilleures opportunités tout en étant plus sélectif sur les autres marchés. Le Groupe mettra en œuvre des stratégies plus agressives dans les granulats et le béton prêt-à-l'emploi pour appuyer ses solides activités dans le ciment. Il développera un quatrième segment d'activités, Solutions & Produits, pour tirer pleinement avantage des produits et des applications au plus proche des clients. Ce segment, qui comprend actuellement des produits préfabriqués, des produits en béton, l'asphalte, les mortiers et des services, génère déjà un chiffre d'affaires annuel de 2,1 milliards de francs suisses. Les stratégies de croissance agiles qui seront

¹ Chiffres à taux de change constants.



Notre stratégie nous
permettra de réaliser tout
le potentiel de
LafargeHolcim.



CROISSANCE



**SIMPLIFICATION &
PERFORMANCE**



**SOLIDITÉ
FINANCIÈRE**



**VISION &
COLLABORATEURS**

développées par les pays se concentreront également sur des acquisitions ciblées et génératrices de valeur afin d'augmenter les effets d'échelle et les marges.

Simplification et Performance permettra de créer un modèle opérationnel sensible à la maîtrise des coûts ainsi qu'une structure corporative légère. L'accent sera mis sur les pays, avec une responsabilisation accrue des équipes locales notamment en termes de résultats. Les 35 plus gros marchés rapporteront directement à la direction du Groupe et des responsables de compte de résultat seront nommés localement pour les 4 segments d'activités. Les fonctions corporative « Performance et Coûts » et « Croissance et Innovation » ont été fusionnées et la direction du Groupe a été réduite à neuf membres. La simplification permettra à LafargeHolcim d'améliorer considérablement sa structure de coûts. Ce programme, qui devrait s'achever au 1er trimestre 2019, devrait engendrer des économies en frais généraux de 400 millions de francs suisses par an.

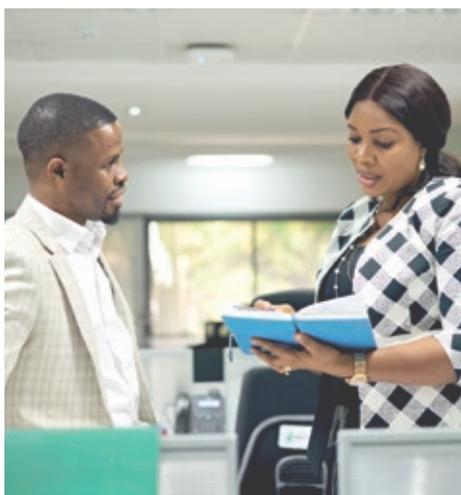
Une forte culture de la performance sera créée, avec des indicateurs clés de performance simplifiés et un nouveau système de

rémunération alignés sur les objectifs du Groupe. Les pays ainsi que les quatre segments d'activités assumeront la responsabilité de leurs résultats financiers. Dans les granulats et le béton prêt-à-l'emploi, nous chercherons à nous rapprocher des meilleurs acteurs du secteur en termes de performance.

La Solidité financière avec le maintien d'une notation de crédit « investment grade » permettra de créer de la valeur avec une approche disciplinée. La croissance sera financée par la cession de certains actifs au cours de l'année 2019 pour un montant d'au moins 2 milliards de francs suisses. Les investissements seront limités à 2 milliards de francs suisses par an et le cash-flow libre excédentaire sera affecté au versement d'un dividende attractif.

Enfin, sous le pilier **Vision & Collaborateurs**, LafargeHolcim continuera à développer les valeurs de confiance et d'intégrité, son engagement dans le domaine de la santé et de la sécurité, et son ambition d'être à la pointe en matière de solutions de construction durable et d'innovation. Nous souhaitons encourager un style de leadership entrepreneurial, focalisé sur le succès à long terme de LafargeHolcim.

CHIFFRES CLÉS



RÉSULTATS FINANCIERS

EBITDA SOUS-JACENT¹ MILLIONS DE CHF

17	5 990
16	5 950

Un indicateur clé du résultat net et de la rentabilité opérationnelle.

2017 en bref

Une bonne performance tirée par la croissance en Inde et d'excellents résultats opérationnels aux États-Unis.

CASH-FLOW LIBRE² MILLIONS DE CHF

17	1 685
16	1 660

Un indicateur du cash-flow dégagé par nos activités.

2017 en bref

Nous récoltons les fruits d'une allocation de capital prudente axée sur les marchés clés.

RETOUR SUR CAPITAL INVESTI³ %

17	5,8
16	5,2

Cet indicateur mesure notre capacité à rentabiliser les capitaux à notre disposition.

2017 en bref

Une base solide pour les performances à venir.

④ PANORAMA DES ACTIVITÉS
P28 — 37

④ EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET
TENDANCES
P108 — 118

¹ Hors coûts de restructuration, litige, mise en œuvre et autres éléments non récurrents.

² Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation moins les dépenses d'investissements nettes liées à la maintenance et au développement.

³ Le Retour sur capital investi est défini comme étant le Résultat d'exploitation net après impôt divisé par le Capital investi moyen. La moyenne est calculée en ajoutant le capital investi au début de la période à celui de la fin de la période et en divisant la somme obtenue par 2 (sur la base d'un calcul sur 12 mois glissants).



RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

VENTES DE CIMENT MILLIONS DE TONNES



Un intrant clé dans la construction résidentielle, non résidentielle et d'infrastructures

2017 en bref

Redressement de la performance au second semestre 2017.

VENTES DE GRANULATS MILLIONS DE TONNES



Une matière première indispensable pour la construction de routes, de remblais et de bâtiments.

2017 en bref

Des résultats stables malgré des conditions météorologiques défavorables.

VENTES DE BÉTON PRÊT À L'EMPLOI MILLIONS DE M³



Utilisé par les entrepreneurs du bâtiment et de travaux publics dans le monde entier.

2017 en bref

Des conditions difficiles sur certains marchés clés

ÉLÉMENTS NON FINANCIERS

ÉMISSIONS DE CO₂ RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ EN %



Réduction des émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment¹ par rapport à 1990 (année de référence du secteur).

2017 en bref

Performance stable en matière d'émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment

SANTÉ & SÉCURITÉ ACCIDENTS MORTELS

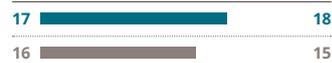


Tendre vers l'objectif « zéro accident » d'ici 2030.

2017 en bref

Le nombre de collaborateurs décédés est passé de trois à dix. Parmi les tiers, 34 personnes ont perdu la vie, contre 39 en 2016.

MIXITÉ % MINIMUM DE CHAQUE SEXE



Nous mesurons la mixité au niveau du management.

2017 en bref

Le graphique à gauche montre l'évolution au sein de la direction générale et chez les cadres supérieurs.

¹ En référence aux matériaux cimentaires selon WBCSD-CSI « Cement CO₂ and Energy Protocol »

BUSINESS REVIEW: ASIE-PACIFIQUE

Renforcement des volumes en Inde en 2017,
mais encore des défis en Asie du Sud-Est.



Notre présence*



117

CIMENTERIES ET STATIONS DE
BROYAGE



68

CARRIÈRES DE GRANULATS



354

CENTRALES À BÉTON PRÊT
À L'EMPLOI

*y compris coentreprises

Aperçu du marché

L'Asie-Pacifique est la plus grande région du Groupe par les volumes de ciment et par le nombre de collaborateurs. Si la région présente une certaine diversité, les marchés du ciment en Asie-Pacifique se caractérisent essentiellement par leur fragmentation, offrant ainsi un potentiel de concentration. Le profil démographique de la région est celui de populations jeunes et en croissance, l'urbanisation y est rapide et la consommation de ciment par habitant souvent faible. Ce tableau évolue, toutefois, et les États de la région sont plus nombreux à promouvoir les investissements en infrastructure comme un moyen de soutenir la croissance économique à long terme, avec, à la clé, une industrialisation croissante du secteur de la construction. À mesure que cette tendance s'impose, la part des ventes en vrac par rapport aux ventes au détail, actuellement prédominantes pour l'ensemble de la région, va s'accroître.

L'activité en 2017

En Inde, les volumes ont fortement augmenté sur l'année, grâce à un environnement plus favorable – une fois dissipés les effets de la démonétisation – qui a stimulé la demande, ainsi qu'à l'ajout de nouvelles capacités. En Chine, le Groupe a réalisé une solide performance opérationnelle. Prix et volumes ont bénéficié, en particulier à la clôture de l'exercice, de l'effet des initiatives gouvernementales en matière de protection de l'environnement. L'évolution positive des ventes en Australie s'explique par la demande régionale, notamment pour ce qui est de la performance en Nouvelle-Galles-du-Sud.



NOS SITES D'EXPLOITATION

- Cimenterie
- ▲ Station de broyage



Ces robustes résultats au niveau régional ont été contrebalancés par des conditions de marché difficiles dans un contexte de pression inflationniste sur les coûts en Asie du Sud-Est. Un environnement de forte concurrence et de faible demande a pesé sur le niveau des prix en Malaisie, en baisse par rapport à l'exercice précédent. Aux Philippines, les ventes ont été pénalisées par les retards enregistrés dans plusieurs projets d'infrastructure et par l'afflux d'importations. La croissance des volumes s'est poursuivie en Indonésie, mais elle a été atténuée par la pression sur les prix due à l'arrivée de nouvelles capacités sur le marché.

1 418

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF
2016 : 1 594

CAPACITÉ DE BROYAGE DE CIMENT CONSOLIDÉE EN MILLIONS DE TONNES PAR AN

117,4	67,8
ASIE-PACIFIQUE	INDE
14,8	10,9
INDONÉSIE	CHINE
10,9	9,1
MALAISIE	PHILIPPINES
3,9	
BANGLADESH	

Économie circulaire

En 2017, les autorités chinoises ont décrété des arrêts de production dans un certain nombre d'usines des secteurs de la sidérurgie et du ciment au titre des mesures de lutte contre la pollution. Ces décisions ont toutefois épargné les sites de Huaxin Cement (coentreprise du Groupe), qui a vu récompensé son engagement avisé en faveur des combustibles non fossiles.

Depuis des années en effet, Huaxin met en œuvre une intégration harmonieuse de ses activités et de la protection de l'environnement. La nécessité impérieuse d'éliminer en toute sécurité les déchets solides en Chine a incité Huaxin à développer des technologies innovantes pour la valorisation énergétique des déchets ménagers, flottants, des boues urbaines et des déchets dangereux dans ses fours. La société a obtenu 94 brevets ainsi que les droits d'un logiciel utilisé pour le recyclage et la valorisation des déchets solides, mises en œuvre dans les fours de ses cimenteries.



BUSINESS REVIEW: EUROPE

La reprise des marchés et la poursuite de l'effort de maîtrise des coûts laissent présager un nouvel accroissement des marges



Notre présence



56

CIMENTERIES ET STATIONS DE
BROYAGE



267

CARRIÈRES DE GRANULATS



569

CENTRALES À BÉTON PRÊT
À L'EMPLOI

Aperçu du marché

Notre région Europe se répartit en gros en deux groupes, l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, cette dernière réalisant depuis quelques trimestres une performance solide résultant d'une croissance positive et de programmes d'investissements en infrastructures. La croissance est plus lente pour nos principaux marchés d'Europe de l'Ouest, même si les indicateurs macroéconomiques ont commencé à s'améliorer récemment. Les pays de la façade méditerranéenne ont été gratifiés d'une croissance notable, mais qui partait d'un niveau initial bas. Dans toute l'Europe de l'Ouest, de grands projets d'infrastructure de longue haleine (en France ou au Royaume-Uni, par exemple) sont déjà planifiés et devraient se concrétiser au cours des prochaines années. Nous constatons les implications positives de la hausse du niveau de l'emploi et de la demande de logement.

L'activité en 2017

Pour la région, l'exercice 2017 s'est conclu par une augmentation de 2 % du chiffre d'affaires sur base comparable par rapport à l'année précédente. L'EBITDA sous-jacent a crû de 3,7 %.

Les fortes progressions en Europe de l'Est se sont poursuivies en 2017. L'Europe de l'Ouest a été confrontée à un certain nombre de difficultés opérationnelles, notamment en France et en Belgique au début de l'année et en Allemagne en fin d'année. Ces difficultés temporaires ont tous été résorbés depuis et ne menacent pas les évolutions de marché fondamentalement positives que nous voyons s'affirmer en Europe occidentale. La contribution de la Suisse a fortement diminué après l'achèvement de plusieurs grands projets d'infrastructure en 2016.

1 385

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF
2016 : 1 334

NOS SITES D'EXPLOITATION

● Cimenterie

▲ Station de broyage

CAPACITÉ DE BROyage DE CIMENT CONSOLIDÉE
EN MILLIONS DE TONNES PAR AN

73,4

EUROPE

9,7

FRANCE

9,6

RUSSIE

7,6

ESPAGNE

7,3

ALLEMAGNE

7,0

POLOGNE

5,7

ROUMANIE

4,8

GRÈCE

3,3

SUISSE

2,4

ITALIE

2,1

AUTRICHE

2,1

BELGIQUE

1,9

AZERBAÏDJAN

1,9

ROYAUME-UNI

1,8

HONGRIE

1,5

BULGARIE

1,4

SERBIE

1,3

MOLDAVIE

1,2

RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE

0,9

CROATIE

Solutions innovantes

Notre usine de Retznei, en Autriche, participe à un projet pilote qui pourrait contribuer à résoudre le problème des émissions de dioxyde de carbone (CO₂). Le projet vise à démontrer comment les émissions de CO₂ issues de la production de ciment peuvent être capturées et stockées. Il étudie aussi des méthodes efficaces pour aménager les équipements nécessaires dans les usines existantes.

La capture-séquestration du CO₂ (CSC) est l'une des nombreuses voies explorées pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'industrie cimentière. Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et développer les combustibles renouvelables peuvent aussi jouer un rôle important (voir page 22). La CSC est une alliée intéressante, car elle offre une solution pour le traitement des émissions qui proviennent de la calcination du calcaire, elle-même responsable d'une grande partie des émissions.



BUSINESS REVIEW: AMÉRIQUE LATINE

Nouvelle année de très bons résultats pour la région — et nouvelle étape pour la vente au détail



Notre présence



30

CIMENTERIES ET STATIONS DE
BROYAGE



11

CARRIÈRES DE GRANULATS



98

CENTRALES À BÉTON PRÊT
À L'EMPLOI

Aperçu du marché

La région Amérique latine englobe plusieurs marchés attractifs caractérisés par une croissance démographique solide et une classe moyenne en expansion qui profitent à la demande de matériaux de construction. Un large pan de la demande émane des artisans et des particuliers, ce qui fait de ces marchés un « habitat naturel » pour la vente au détail.

L'activité en 2017

En Amérique latine, le Groupe a clos l'exercice avec un chiffre d'affaires sur base comparable en hausse de 11 % par rapport à 2016 et un EBITDA sous-jacent en augmentation de 22,9 %.

Cette année, les deux lauréats au palmarès des résultats sont le Mexique et l'Argentine. D'importants projets d'infrastructure ont porté la demande au Mexique (voir page 16), tandis que l'Argentine a bénéficié d'un rebond généralisé, mais particulièrement notable dans le secteur du logement, sur fond d'amélioration globale de la situation économique et politique. En 2017, nous avons aussi fêté l'ouverture du millième magasin de l'enseigne Disensa, un événement qui signe le succès du déploiement de notre stratégie de distribution dans la région où elle a vu le jour. Au Brésil, les équipes continuent de se concentrer sur la maîtrise des coûts alors que se poursuit le ralentissement économique.



NOS SITES D'EXPLOITATION

- Cimenterie
- ▲ Station de broyage



CAPACITÉ DE BROYAGE DE CIMENT
CONSOLIDÉE EN MILLIONS DE TONNES
PAR AN

39,3

AMÉRIQUE LATINE

12,2

MEXIQUE

10,8

BRÉSIL

5,5

ÉQUATEUR

4,7

ARGENTINE

2,1

COLOMBIE

1,7

SALVADOR

1,1

COSTA RICA

0,7

ANTILLES

0,4

NICARAGUA

1 055

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF
2016 : 885

Les moyens de la réussite

L'économie brésilienne est en récession depuis 2014, ce qui a eu un impact prévisible sur notre activité.

Mais plutôt que de confier la bataille contre les coûts aux seules équipes de management, nous y avons associé l'ensemble de l'organisation. Ce sont en effet les collaborateurs qui connaissent le mieux les usines et les processus de travail.

Plus de 350 initiatives ont été lancées et mises en œuvre dans les usines et les bureaux au Brésil grâce aux suggestions de nos collaborateurs dans le cadre du programme « Crie Na Crise » (« créer dans la crise »).

Ce programme est à l'origine d'une part non négligeable des économies réalisées en 2017. Nous nous sommes attachés à diffuser, à reproduire, à récompenser et à reconnaître les centaines d'initiatives qui ont été produites par notre personnel dans le programme. C'est ce qui arrive lorsque l'on donne aux personnes les moyens de prendre le contrôle de leur environnement et de leur avenir.



BUSINESS REVIEW: MOYEN-ORIENT-AFRIQUE

Une année difficile dans la région



Notre présence*



44

CIMENTERIES ET STATIONS DE
BROYAGE



30

CARRIÈRES DE GRANULATS



212

CENTRALES À BÉTON PRÊT
À L'EMPLOI

*y compris coentreprises

Aperçu du marché

La région Moyen-Orient-Afrique est de toutes les régions celle qui a le plus gros potentiel de croissance associé à son profil démographique, avec une classe moyenne en expansion et une tendance forte et durable à l'urbanisation, gages d'une progression soutenue de la consommation de ciment par habitant. Mais la région souffre aussi d'une plus grande instabilité, et ses institutions politiques et économiques sont, en règle générale, peu développées. La réussite dans cette région, plus que dans les autres, réside dans un engagement à long terme.

L'activité en 2017

Au Moyen-Orient et en Afrique, le Groupe a clos l'exercice avec un chiffre d'affaires sur base comparable en hausse de 5,4 % par rapport à 2016 et un EBITDA sous-jacent en augmentation de 3,5 %. Cependant, réitérer les performances de l'exercice précédent s'est révélé de moins en moins facile à mesure que l'année avançait, de sorte que le chiffre d'affaires sur base comparable et l'EBITDA sous-jacent se sont inscrits en recul au quatrième trimestre.

Globalement, 2017 a été une année rude pour quelques marchés de la région. La rentabilité en Algérie a diminué au second semestre sous l'effet d'un affaiblissement de la demande de ciment et d'une évolution négative de l'environnement offre-demande – puisque, d'une situation qui frisait la demande insatisfaite, on est passé à une surabondance d'offre. En Égypte, la concurrence s'est intensifiée sur fond de conjoncture macroéconomique malmenée par les effets persistants de la dévaluation et de l'inflation élevée. Le Nigéria aussi a traversé une période économique difficile durant les trois premiers trimestres. Au Nigéria comme en Égypte, nos équipes ont

réagi par une série d'initiatives portant tant sur les prix que sur les coûts, notamment en augmentant le recours aux combustibles de substitution et en optimisant la logistique. Plusieurs pays de la région se tournent aussi vers l'exportation, une solution pour compenser le ralentissement de la demande intérieure.

1 085

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF
2016 : 1 247

NOS SITES D'EXPLOITATION

- Cimenterie
- ▲ Station de broyage

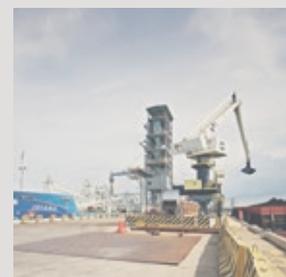


Dans une perspective globale

Nous sommes le premier groupe de matériaux de construction au monde, ce qui nous confère une perspective mondiale du marché du commerce maritime des matériaux cimentaires ainsi qu'un vaste réseau de clients. LafargeHolcim Trading est là pour tirer parti de cette échelle, en saisissant de nouvelles occasions de générer des bénéfices supplémentaires hors des marchés intérieurs.

Cette force globale a contribué à soutenir l'activité de notre région Moyen-Orient-Afrique en 2017. Après la chute abrupte du marché intérieur égyptien, l'activité Trading a permis l'exportation d'un million de tonnes de ciment et de clinker en 2017. Nous avons pu réaliser les premières exportations de ciment d'Algérie.

Chaque année, LafargeHolcim organise le négoce d'environ 35 millions de tonnes de matériaux cimentaires, gypses, laitiers et autres marchandises sèches en vrac dans le monde entier.



CAPACITÉ DE BROYAGE DE CIMENT CONSOLIDÉE EN MILLIONS DE TONNES PAR AN

55,3 MOYEN-ORIENT- AFRIQUE	12,6 ALGÉRIE	10,5 NIGÉRIA
8,9 ÉGYPTE	5,7 IRAK	3,9 JORDANIE
3,2 AFRIQUE DU SUD	2,5 LIBAN	2,3 KENYA
1,4 ZAMBIE	1,2 OUGANDA	1,1 TANZANIE
0,6 QATAR	0,5 LA RÉUNION	0,4 ZIMBABWE
0,3 MALAWI	0,2 MADAGASCAR	

BUSINESS REVIEW: AMÉRIQUE DU NORD

Maintien d'une forte performance pour
notre meilleure région en termes de résultats



Notre présence



24

CIMENTERIES ET STATIONS DE
BROYAGE



253

CARRIÈRES DE GRANULATS



246

CENTRALES À BÉTON PRÊT
À L'EMPLOI

Aperçu du marché

La région Amérique du Nord est stable, performante et fortement industrialisée.

La demande d'investissements en infrastructures devrait augmenter au cours des prochaines années aux États-Unis et au Canada après une année 2017 décevante, ce qui ouvre des perspectives positives pour le secteur des matériaux de construction.

De tous les groupes cimentiers actifs aux États-Unis, LafargeHolcim est celui qui possède l'implantation la plus dense, mais aussi certaines des usines les plus modernes et les plus performantes. Au Canada, nous bénéficions d'une solide position de marché, en particulier dans la partie occidentale du pays.

La solidité des indicateurs économiques aux États-Unis laisse présager une demande soutenue par des hausses de l'emploi et du logement ; l'économie canadienne, de son côté, est bien positionnée pour profiter de l'augmentation des prix des matières premières.

L'activité en 2017

En Amérique du Nord, le Groupe a clos l'exercice avec un chiffre d'affaires sur base comparable en baisse de 0,4 % par rapport à 2016 et un EBITDA sous-jacent en augmentation de 10,5 % sur base comparable.

La région Amérique du Nord a enregistré un nouvel exercice de forte croissance de la rentabilité, grâce à la montée en régime du site de Sainte-Geneviève (Missouri) et aux améliorations dans notre usine de Ravena (New York). Sur fond de poursuite de la reprise du secteur pétrolier, le Canada a réalisé une contribution importante.



NOS SITES D'EXPLOITATION

- Cimenterie
- ▲ Station de broyage



1 483

EBITDA SOUS-JACENT
MILLIONS DE CHF
2016 : 1 335

CAPACITÉ DE BROYAGE DE CIMENT CONSOLIDÉE EN MILLIONS DE TONNES PAR AN

33,0

AMÉRIQUE DU
NORD

8,3

CANADA

24,7

ÉTATS-UNIS

Apprentissage numérique

En Amérique du Nord, nous exploitons déjà certaines des usines les plus avancées et les plus performantes de notre industrie. Notre ambition est d'appliquer la même démarche de pointe à la formation de nos équipes.

Nos plateformes numériques de e-learning permettent à nos collaborateurs d'appréhender de façon plus efficace des sujets essentiels tels que la santé et la sécurité. Nous utilisons ces plateformes pour des formations ciblées à des groupes particuliers, comme, par exemple, des équipes commerciales qui doivent apprendre à connaître et à vendre de nouveaux produits.

Par rapport aux méthodes classiques, ces solutions numériques offrent une plus grande cohérence dans la qualité et le contenu. La formation peut être dispensée à peu près partout et à la convenance de l'apprenant. Les plateformes procurent aussi un retour d'information sur le niveau des apprenants, informations qui peuvent être agrégées pour fournir un instantané de l'état global des compétences et des connaissances dans l'entreprise.



INNOVATION

Nous cherchons à comprendre les défis auxquels sont confrontés nos clients, avec un objectif en tête : créer de nouvelles façons de fonctionner et mieux servir leurs besoins.



La demande de meilleures conditions de vie et d'infrastructures plus efficaces, conjuguées à la numérisation de la chaîne de valeur de la construction et la demande de solutions de construction durables tirent l'innovation et les investissements.

Comme de nombreux pays, la Malaisie peine à répondre à un besoin croissant de logements abordables. En 2017, le gouvernement a testé quatre approches différentes pour s'attaquer au problème, afin d'évaluer leur efficacité, leur qualité et leur coût.

Pour gagner, Lafarge Malaysia a innové avec une approche appelée FASTBUILD™. Développé en partenariat avec MFE Aluminium Formwork, FASTBUILD™ capitalise sur Agilia® — notre béton très fluide, autoplaçant et autonivelant. Agilia® coule à travers le coffrage FASTBUILD™, ne laissant aucun espace non rempli et parvenant à une finition impeccable.

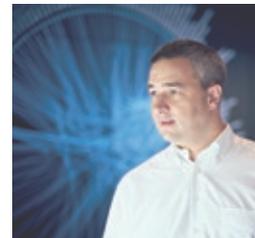
L'approche permet une construction ultrarapide de maisons abordables de qualité. Elle est également rentable, car le coffrage peut être utilisé jusqu'à 100 fois sans perte de qualité.

Après ses débuts très prometteurs, la solution FASTBUILD™ a rapidement été retenue pour la construction de 3 500 logements en Malaisie ; elle est par ailleurs actuellement en cours de déploiement au Nigéria et en Irak.

Une approche axée sur les besoins du client

Chez LafargeHolcim, l'innovation est pour nos clients. Nous cherchons sans cesse à comprendre les défis auxquels ils sont confrontés, avec un objectif en tête : créer de nouvelles façons de fonctionner pour mieux servir leurs besoins.

Pour les entreprises de construction, par exemple, nous savons que le fait de pouvoir construire plus vite et de manière plus efficace signifie une productivité et un volume d'activité accrus. Nous avons donc développé des bétons spéciaux permettant de construire plus vite, tels que nos bétons à prise rapide (Chronolia®, Speedcrete) et nos bétons autoplaçants et autonivelants (Agilia®, Easycrete ou Cemflow). Nous développons des bétons à ultra-hautes performances tels que le Ductal®, qui permettent des systèmes et des éléments de construction beaux, efficaces et très résistants.



Après avoir innové au stade du produit, nous travaillons avec des réseaux de partenaires professionnels qui peuvent mettre en œuvre nos technologies.

Nous apportons également des innovations ciblées au secteur des infrastructures. Les routes, les mines, les ports, les barrages, les centres techniques informatiques, les stades, les parcs éoliens et les centrales électriques sont souvent des projets complexes. Tous ces secteurs ont des écosystèmes spécifiques avec des acteurs internationaux intervenant au niveau mondial qui attendent de nous des solutions de construction spécifiques. Notre offre comprend une équipe internationale de gestion des grands comptes, qui accompagne les principaux acteurs du secteur des infrastructures dès la phase de conception d'un projet en apportant une expertise sectorielle dédiée et des solutions de matériaux de construction de classe mondiale pour la réalisation de ces grands projets (voir page 14).

Nous profitons des opportunités liées à la numérisation en cours de la chaîne de valeur de la construction, telle que la modélisation des données du bâtiment (BIM). En utilisant des modèles 3D à toutes les étapes, le BIM favorise la collaboration et peut augmenter considérablement l'efficacité de la construction. Nous voulons faire en sorte que tous les pays dans lesquels nous intervenons soient prêts pour le BIM.

Sur nombre de nos marchés, l'émergence de défis liés au changement climatique a commencé à changer la donne pour nos clients. Les promoteurs et les maîtres d'ouvrage doivent se conformer aux normes de construction durable, telles que celles régissant l'efficacité énergétique, la gestion de l'eau ou le recyclage. Nous disposons d'une gamme de solutions pour aider nos clients à respecter des normes



environnementales exigeantes, notamment notre mousse isolante minérale Airium ou le béton isolant Thermedia qui augmente l'efficacité énergétique. Nous prolongeons le cycle de vie des matériaux de construction, comme avec nos granulats recyclés (voir aggneo®, page 18).

Nous innovons pour nos clients, quels que soient leur taille ou leur domaine d'activité. Les maçons et les constructeurs individuels, par exemple, ont besoin de matériaux et de solutions près de l'endroit où ils vivent et travaillent. Nous avons par conséquent développé des réseaux locaux de distribution au détail sur les marchés émergents, tels que Disensa en Amérique latine et Binastore au Moyen-Orient et en Afrique (voir page 17). Dans les régions où les gens n'ont pas accès à un logement décent, nous avons mis en œuvre toute une gamme de solutions allant de systèmes de microfinance à des solutions de construction en terre-ciment comme notre Durabric à faible émission de carbone.

Les innovations d'hier se retrouvent dans nos résultats d'aujourd'hui. Dans la gestion des déchets, par exemple, nous avons derrière nous des décennies d'expérience



dans le développement d'approches innovantes et sur mesure pour des clients très variés. Cet héritage se poursuit aujourd'hui sous la marque Geocycle, un des premiers prestataires mondiaux de services de gestion des déchets, qui exploite un réseau dans plus de 50 pays (voir page 21).

Le pipeline de l'innovation

Le cœur de notre R&D mondiale est le Centre de recherche LafargeHolcim situé à Lyon. C'est le premier et le plus grand centre de recherche du secteur du BTP dans le monde.

Notre activité étant très locale, nous exploitons un réseau de laboratoires locaux. En 2017, nous avons ouvert notre huitième laboratoire de développement appliqué à la construction (« Construction Development Lab » ou CDL) au Maroc. Le CDL de Casablanca accueillera 50 ingénieurs, architectes et techniciens spécialisés dans les marchés de la construction au Maroc et en Afrique. Comme ceux d'Algérie, d'Argentine, de Chine, de France, d'Inde, de Malaisie et du Mexique, le CDL de Casablanca établira des partenariats avec des start-ups, des universités et d'autres institutions. Il testera de nouvelles idées et organisera des formations pour promouvoir des solutions innovantes sur les marchés cibles.

Cette approche a conduit à de nombreux succès. Notre CDL en Inde a aidé les habitants de Dharavi, un bidonville au cœur de Mumbai, à construire des logements solides et étanches. Le CDL algérien a développé un produit spécifique pour la stabilisation des sols dans la construction routière. En Chine, l'équipe du CDL a développé Thermedia® Screed 0.3, qui est quatre fois plus isolant que les chapes traditionnelles. Et au niveau mondial, notre portefeuille comprend plus de 1 500 brevets.



Chez LafargeHolcim, l'innovation est pour nos clients. Nous cherchons sans cesse à comprendre les défis auxquels ils sont confrontés, avec un objectif en tête : créer de nouvelles façons de fonctionner pour mieux servir leurs besoins.



NOS COLLABORATEURS

Notre stratégie en matière de ressources humaines vise à renforcer notre culture de la performance et à investir dans le développement des leaders actuels et futurs.



Développement du leadership

En 2017, LafargeHolcim a investi dans le développement de nouveaux programmes et approches de développement du leadership en s'appuyant sur les bonnes pratiques existantes. Nous disposons d'une large gamme de programmes pour le développement du leadership à tous les niveaux, y compris pour les nouveaux responsables et superviseurs. Nous offrons également à nos collaborateurs un large éventail de programmes de formation pour développer leurs compétences dans de nombreux domaines, notamment la gestion commerciale, la finance, la santé et la sécurité et la conformité.

Gestion des performances et des talents

Nous disposons à l'échelle mondiale d'un système de gestion des performances bien rodé : les objectifs sont définis avec les collaborateurs en début d'année et les responsables hiérarchiques sont encouragés à évaluer les performances et à fixer des objectifs de développement régulièrement avec chaque collaborateur et chaque équipe. Le renforcement du feedback est un élément important de l'amélioration de notre culture de performance – et un axe prioritaire pour 2018.

En 2017, nous avons lancé à l'échelle mondiale un nouveau processus de revue des talents et des plans de succession afin d'améliorer nos décisions en matière de succession et de développement de carrière et d'identifier où nous avons besoin d'améliorer notre pipeline de talents afin d'avoir les bonnes personnes en place pour nos activités actuelles et futures.



L'adhésion de nos collaborateurs

En 2017, nous avons à nouveau mené un sondage auprès de tous nos collaborateurs, dont les conclusions ont été exploitées dans chaque pays par des groupes de discussion chargés de mettre en œuvre les améliorations nécessaires et de partager les bonnes pratiques à travers le Groupe.

Diversité et inclusion

LafargeHolcim valorise la diversité et œuvre en faveur d'un environnement de travail solidaire et équitable qui favorise le respect envers tous les collaborateurs. En 2017, nous avons accompli les réalisations suivantes :

- Fixation des objectifs et plans d'action 2020 au niveau des pays et des régions pour l'équilibre hommes/femmes et l'inclusion
- Élaboration d'un Indice d'inclusion pour évaluer dans quelle mesure les collaborateurs se sentent valorisés par l'entreprise, et pour mesurer leur engagement
- Création d'un groupe de travail mondial et transverse pour contribuer à nos programmes de diversité et d'inclusion
- Démarrage du déploiement des Programmes d'inclusion pour sensibiliser les équipes au risque de préjugés inconscients, en commençant par les dirigeants de l'entreprise

COMPOSITION DE LA DIRECTION

	HOMMES	FEMMES	POURCENTAGE DE FEMMES
Top management	127	11	8%
Senior management	1 175	271	19%
Total	1 302	282	18%

COLLABORATEURS PAR RÉGION

	2017	2016
Asie-Pacifique	24 153	31 274
Europe	21 317	21 829
Amérique Latine	9 305	10 536
Moyen-Orient-Afrique	12 901	13 191
Amérique du Nord	12 697	12 257
Sociétés de services et de trading	1 588	1 816
Total Groupe	81 960	90 903

COLLABORATEURS PAR SEGMENT

	2017	2016
Ciment¹	47 531	56 133
Granulats	10 777	11 816
Autres matériaux et services de construction	22 182	21 257
Divers	1 470	1 697
Total Groupe	81 960	90 903

¹ Y.c. les autres matériaux cimentaires.

SANTÉ & SÉCURITÉ



Santé & Sécurité

Chez LafargeHolcim, la santé et la sécurité est une valeur fondamentale. Le Groupe a mis en place une culture visant « zéro accident » et « zéro accident mortel » d'ici à 2030. En 2017, la stratégie du groupe en matière de santé et de sécurité (Ambition « 0 ») a été redéfinie en collaboration avec plus de 60 directeurs généraux nationaux et plus de 200 dirigeants à tous les niveaux du Groupe. Ambition « 0 » se concentre sur 6 domaines : Élimination des accidents mortels sur site, Culture zéro accident, Systèmes & processus, Sécurité routière, Maîtrise des risques pour la santé et Partenariats avec les sous-traitants.

Une fois définie cette nouvelle stratégie, des programmes standardisés au niveau mondial sont élaborés pour favoriser une approche cohérente et une culture zéro accident dans tous les pays où nous opérons.

SANTÉ & SÉCURITÉ

		2017	2016
Accidents mortels		31	47
Accidents mortels par catégorie	Collaborateurs	10	3
	Sous-traitants	21	44
Accidents mortels par lieu	Sur un site	17	18
	Hors site	14	29
Accidents avec arrêt de travail (LTI)¹	Collaborateurs	173	231
	Sous-traitants présents sur un site	169	233
LTIFR²	Collaborateurs	0,93	1,08
	Sous-traitants	0,89	0,99
	Collaborateurs et sous-traitants présents sur un site	0,91	1,03

¹ Accident avec arrêt de travail (Lost Time Injury) : accident de travail plaçant la personne concernée dans l'impossibilité de travailler pendant au moins l'intégralité d'une période de travail ou d'une journée de travail, à tout moment après la période ou de la journée de travail au cours de laquelle est survenu l'accident du travail, que cette personne doive travailler ou non durant les périodes ou les jours suivant l'accident.

² LTIFR : nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures



La promotion de cette culture de santé et de sécurité s'effectue à travers des campagnes de sensibilisation et de communication. Nos Journées Mondiales Santé et Sécurité, introduites en 2016, ont été poursuivies en 2017, autour du thème « Stopper les taches non sécurisées ». Par ailleurs, nous avons créé un nouveau format des « Enseignements Clés », qui permet de partager de manière simple et efficace tous les incidents avec tous les salariés du Groupe.

Malgré ces efforts, nous déplorons encore le décès de 31 employés et sous-traitants en 2017, après 47 décès en 2016. Alors que le nombre d'accidents mortels diminue de manière significative chez les sous-traitants, le nombre de collaborateurs décédés est passé de 3 à 10 en raison de la nature des accidents sur site survenus en 2017. Parmi les tiers, 34 personnes ont perdu la vie, contre 39 en 2016.

Ces décès sont inacceptables. Le Conseil d'administration et la direction ont pris l'engagement d'ancrer solidement la stratégie et les programmes qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation.

Programme de sécurité routière

Compte tenu du fait que moins de 5 % des incidents de conduite sont dus à l'état du véhicule, les efforts de sécurité routière en 2017 se sont attachés en priorité à surveiller et à améliorer les compétences et le comportement du conducteur. Ce programme de formation a fait l'objet d'une révision complète : la formation doit désormais avoir lieu dans le véhicule et doit être validée par un examen rigoureux. Des experts reconnus pour la formation de conducteurs ont été identifiés au niveau du Groupe afin de veiller à ce qu'une formation de qualité soit dispensée par des formateurs qualifiés dans tous les pays. Nous avons

commencé à utiliser des systèmes de contrôle embarqués (iVMS, In-vehicle monitoring system) pour évaluer à la fois le comportement des conducteurs (vitesse et nombre d'heures de travail) et leurs compétences (freinage ou accélération brusques). La formation et/ou la gestion des conséquences sont mises en œuvre selon les cas. En Inde, nous avons lancé un projet pilote Tour de contrôle centrale dédiée au transport (Central Transport Control Tower) pour appuyer la mise en œuvre du programme de sécurité routière.

Surveillance de nos chantiers

Nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre programme pour la sécurité de la conception et la qualité de la construction (DSCQP, Design Safety and Construction Quality Program), ce qui nous a permis de réduire les risques liés à la sécurité dans la conception des constructions et à la qualité de la construction des structures (acier, béton, etc.) et dans les carrières (notamment sur les pentes), afin de prévenir les défaillances et les incidents graves. En 2017, nous avons investi 79 millions de CHF en réponse aux recommandations du DSCQP. Cette vigilance nous a permis d'atteindre l'objectif fixé pour nos projets d'investissement – à savoir, « zéro accident mortel » – en 2017.

Nous sommes soucieux de la santé de nos collaborateurs

La mise en œuvre du nouveau programme de santé a commencé en janvier 2017. Un module de reporting mondial des cas de maladies professionnelles a été intégré à notre système de reporting.

Les équipes de management de chacune des unités mondiales (560) ont effectué une évaluation initiale pour évaluer leur degré de maturité sur 17 éléments clés du programme de santé. À la lumière de ces résultats, chaque pays a sélectionné une série de

mesures visant à réduire les risques majeurs relatifs à la santé dans le cadre de leur Plan d'amélioration de la santé et de la sécurité en 2017. Les données par pays ont été analysées pour permettre d'identifier les dix pays dont les programmes de santé sont les moins avancés. Ils ont alors reçu un soutien supplémentaire de la part des spécialistes de la médecine du travail et de l'hygiène professionnelle du Groupe.

En 2017, les deux principales priorités mondiales en matière de santé ont été le plan de réponse aux urgences médicales et les programmes d'hygiène professionnelle sur le lieu de travail. Un plan triennal d'amélioration de l'hygiène professionnelle a été approuvé à l'échelle mondiale. Des ateliers de formation doivent être organisés en région durant l'année 2018.

Audit de la performance

2017 marque la première année complète d'audit du programme de santé et de sécurité du Groupe. Ce programme évalue les moyens dédiés à la mise en œuvre des normes de santé et de sécurité du Groupe et veille à l'efficacité du système de management de la santé et de la sécurité (HSMS) au sein de chacune des unités du Groupe. Ce programme d'audit constitue un processus de gouvernance indépendant aligné sur l'Audit interne du Groupe.

68 audits ont été réalisés en 2017 dans 34 pays. Plus de 500 collaborateurs y ont participé en tant qu'auditeurs, contribuant ainsi au partage des connaissances entre les sites de production, les lignes de produits, et les pays d'implantation du Groupe.

90 audits sont prévus pour 2018.

GESTION DES RISQUES



La prise de décision stratégique repose sur une bonne compréhension des risques. L'élaboration par le Groupe d'un rapport annuel sur les risques vise à évaluer les risques en fonction de leur importance et de leur degré de probabilité. Notre objectif consiste à effectuer une analyse approfondie de nos risques pour identifier leurs causes, et de définir des mesures de limitation le cas échéant.

Notre analyse tient compte des risques de marché et des risques opérationnels, des risques financiers et juridiques, des risques liés à la conformité et à la réputation mais aussi des facteurs de risque externes.

Nous nous efforçons de prendre en compte un horizon de risque qui intègre à la fois les risques stratégiques à long terme, les risques à court et à moyen terme et les événements isolés. Nous effectuons une évaluation des risques à travers une collecte des données de chaque pays, que nous associons à l'analyse effectuée par les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif. Ces deux évaluations sont complétées par une évaluation des risques spécifiques, obtenue à travers des entretiens avec nos responsables fonctionnels.

Ce processus donne lieu à l'élaboration d'un rapport prospectif sur les risques du Groupe. Ce rapport est soumis au Comité Exécutif et les conclusions sont communiquées au Conseil d'administration et au Comité Financier et d'Audit.

Les risques présentés à la page ci-contre, sont jugés significatifs, et fondamentaux pour notre stratégie de création de valeur sur la période 2018 – 2020. Cette liste n'est pas exhaustive. Des informations supplémentaires figurent dans la section « Gouvernance d'entreprise » (pages 54 – 83), dans la section « Examen de la situation financière et tendances » (pages 108 – 118) et dans la Note 3 aux États financiers consolidés (« Gestion des risques », pages 145 – 154).

Comité Éthique, Intégrité et Risques

En 2016, des publications ont fait état d'allégations selon lesquelles, au cours de l'année 2013 et jusqu'à la fermeture de l'usine en septembre 2014, des collaborateurs de l'usine de Lafarge en Syrie auraient réalisé des transactions avec des groupes armés et avec des tiers visés par des sanctions.

Le Conseil d'administration a mandaté des cabinets d'avocats ayant une solide expérience des enquêtes transfrontières complexes. Cette enquête a été conduite dans le respect de normes élevées de rigueur et d'indépendance. Son intégrité a été étroitement protégée des influences extérieures. En mars 2017 le Conseil d'administration a communiqué les premiers résultats de l'enquête interne indépendante concernant ces allégations. Cette enquête a conclu à des violations des standards suivis par Lafarge dans la conduite de ses affaires.

En réponse, le Conseil d'administration a demandé la mise en œuvre de mesures correctives, à travers notamment l'adoption d'une procédure plus rigoureuse d'évaluation des tiers à haut risque et la mise en place d'un programme de dépistage des parties non autorisées ainsi que d'un nouveau programme de contrôle autour des sanctions et des exportations.

Le Comité Éthique, Intégrité et Risques est chargé de veiller à la mise en œuvre rigoureuse de ces mesures qui sont appelées à renforcer et à améliorer la conformité au niveau du Groupe tout entier. Ce comité est co-présidé par le membre du Comité Exécutif en charge des Ressources Humaines et par le Directeur Juridique et de la Conformité du Groupe. Il est rattaché au Comité Financier et d'Audit du Conseil d'administration.

PRINCIPAUX RISQUES*

RISQUE	IMPACT POTENTIEL	NOTRE RÉPONSE
<p>Demande du marché Risque de changement soudain de la situation économique d'un pays ayant un impact sur la demande de matériaux de construction</p>	Dans une zone géographique donnée, la demande de matériaux de construction dépend fondamentalement de la croissance (ou de la contraction de l'économie). Ces évolutions de la demande sous-jacente peuvent alors faire évoluer les prix et/ou la structure du secteur.	LafargeHolcim veille au maintien de la diversification géographique de son portefeuille, en assurant un bon équilibre entre marchés matures et marchés en développement. Nous nous plaçons parmi les trois premiers acteurs sur 80 % de nos marchés, sans qu'aucun d'entre eux ne représente plus de 15 % de notre chiffre d'affaires total. Nous sommes également présents dans le négoce de clinker, de ciment et d'autres produits ce qui nous permet de tirer parti des variations de la demande entre les différents pays.
<p>Risques juridiques et liés à la conformité Il s'agit du risque que la société soit reconnue coupable d'avoir enfreint la législation régissant la conduite des affaires, notamment en matière de corruption, de terrorisme et de concurrence déloyale</p>	Coûts d'enquête, sanctions financières, exclusion, reversement des bénéfices réalisés et atteintes à la réputation. Les effets négatifs sont aggravés par le fait que les infractions commises localement peuvent avoir un effet sur le Groupe tout entier.	LafargeHolcim a mis en place un programme de conformité complet axé sur le risque et doté de ressources dédiées aux niveaux local, régional, et Groupe. Une formation complète est assurée et notre Code de Conduite des Affaires décrit les pratiques devant être respectées à tous les niveaux du Groupe. Un service d'alerte téléphonique dédié a été mis en place. Incorporé dans le modèle des trois lignes de défense, ce programme veille à toujours rechercher l'excellence dans les politiques, les procédures et les solutions de conformité. Le reporting ad hoc périodique au Comité Éthique, Intégrité et Risques et, en dernier lieu, au Comité Financier et d'Audit permet d'assurer un suivi de ce programme.
<p>Prix de l'énergie (y compris des combustibles alternatifs) Le risque que les prix des combustibles, de l'électricité ou le montant des économies prévues grâce aux combustibles alternatifs ne connaissent des variations significatives</p>	Risque lié à la chaîne d'approvisionnement, les variations des prix de l'énergie peuvent avoir une incidence significative sur les coûts de production.	L'optimisation du mix de carburants et l'efficacité énergétique, ainsi que l'utilisation de combustibles alternatifs figurent parmi les priorités de l'ensemble de nos usines. Au niveau du Groupe, nous avons recours aux instruments dérivés pour couvrir en partie notre exposition à ces risques.
<p>Matières premières (y compris les composants minéraux) Risque de ne pouvoir se procurer des matières premières à un coût raisonnable ou de qualité adéquate</p>	Notre activité dépend en grande partie de la fiabilité de l'approvisionnement en ressources minérales (ex. : sable et calcaire).	Dans les pays où l'approvisionnement en matières premières est menacé, nous appliquons un éventail de mesures, notamment l'approvisionnement stratégique, la modification des mélanges utilisés dans la production et le maintien d'un niveau minimum de réserves à long terme. Au niveau du Groupe, notre recherche et développement s'efforce de trouver des moyens d'atténuer ce risque tout en réduisant en parallèle notre empreinte environnementale (par exemple à travers l'utilisation de matériaux de rebut).

* La liste des risques présentée dans ce tableau n'est pas exhaustive, et d'autres risques et incertitudes, dont LafargeHolcim n'a pas encore connaissance ou qu'il juge actuellement négligeables peuvent également avoir, ou risquer d'avoir, une incidence négative sur son activité, ses opérations, sa situation financière ou sa performance, ou sur d'autres intérêts. De même, la liste des mesures d'atténuation n'est pas exhaustive, elles pourraient s'avérer inopérantes et peuvent être ajustées périodiquement. De plus, le fait qu'elles figurent dans cette section ne crée aucune obligation juridique pour la Société. L'ordre dans lequel sont présentés ces risques et ces mesures d'atténuation ne reflète nullement leur ordre d'importance, leur probabilité de survenance ou la gravité des risques.

RISQUE	IMPACT POTENTIEL	NOTRE RÉPONSE
<p>Risque en matière de développement durable Il s'agit du risque que le Groupe ne gère pas efficacement ses engagements en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises</p>	<p>L'industrie cimentière est associée à d'importantes externalités négatives, notamment des émissions élevées de CO₂, ce qui nous déconsidère aux yeux de certaines parties prenantes.</p>	<p>Le Plan 2030, qui comporte l'engagement de réduire les émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment de 40 % par rapport à 1990, est une des raisons qui nous valent d'être considérés comme une entreprise leader du secteur en matière de développement durable. Notre activité intègre de plus en plus des produits et des solutions durables. Nous entendons promouvoir avec force les actions qui peuvent être entreprises au sein du secteur et les mesures réglementaires permettant d'atténuer les effets néfastes sur l'environnement. Nous plaidons notamment pour la fixation du prix du carbone, et pour la prise en compte du développement durable dans les activités de construction et de développement des infrastructures.</p>
<p>Risque politique Il s'agit du risque que l'instabilité politique, les changements de gouvernement ou les pressions politiques conduisent à un conflit au niveau national et/ou international</p>	<p>L'instabilité politique, les changements de gouvernement ou l'augmentation de la pression politique peuvent avoir une incidence sur notre activité. Cet impact peut être direct, comme dans le cas des dépenses d'infrastructures, ou indirect, en créant notamment des incertitudes économiques.</p>	<p>Comme pour la demande du marché, la meilleure défense est la diversification. LafargeHolcim se place parmi les leaders sur la quasi-totalité des marchés sur lesquels il opère. LafargeHolcim est politiquement neutre.</p>
<p>Risque sur les talents Il s'agit du risque que la société n'ait pas accès aux talents nécessaires pour réaliser son ambition de croissance.</p>	<p>Si elle ne parvient pas à trouver les personnes compétentes, LafargeHolcim ne sera pas en mesure d'atteindre ses objectifs de croissance.</p>	<p>Nous avons mis en place au niveau mondial un processus d'Évaluation des compétences et de Planification de la succession afin d'évaluer les talents actuels et futurs. Nous investissons fortement dans le développement des compétences fonctionnelles et de management (voir « Nos équipes », page 42).</p>
<p>Risque cyber Il s'agit du risque qu'une information ou un événement lié à la cybersécurité affecte la protection de la vie privée, la confidentialité, la disponibilité ou l'intégrité des données.</p>	<p>Une information ou un événement lié à la cybersécurité pourrait entraîner une perte financière, ternir la réputation du Groupe, et avoir un impact sur la sécurité ou l'environnement.</p>	<p>En 2017 nous avons mis en place une feuille de route dédiée à la cybersécurité afin de protéger nos actifs critiques contre les cyberattaques et d'améliorer notre capacité de résistance à ces attaques.</p>
<p>Entreprises associées et coentreprises Le groupe détient des participations ne lui donnant pas le contrôle de certaines des entreprises (à savoir des coentreprises et des entreprises associées) dans lesquelles il a investi. L'absence d'une participation donnant le contrôle augmente la complexité de la gouvernance, ce qui peut réduire la capacité du Groupe à générer des rendements adéquats et à mettre en œuvre le cadre de contrôle et le programme de conformité de LafargeHolcim.</p>	<p>Ces restrictions pourraient limiter la capacité du Groupe à gérer efficacement ces coentreprises et entreprises associées et/ou à atteindre ses objectifs stratégiques pour ces entreprises. Par ailleurs, cela pourrait limiter la capacité de LafargeHolcim à mettre en œuvre les mesures de rationalisation de l'organisation et de contrôle, et notamment l'empêcher d'appliquer pleinement son programme de conformité. Ils pourraient également réduire sa capacité à effectuer des transferts de numéraire et d'actifs d'une filiale à une autre en vue d'optimiser la répartition des actifs.</p>	<p>Dans les filiales sur lesquelles nous exerçons un contrôle conjoint, nous nous efforçons de formaliser nos rapports dans un cadre contractuel afin d'assurer la mise en œuvre des contrôles et des programmes de LafargeHolcim. Ces contrats de coentreprise prévoient ordinairement la nomination de collaborateurs de LafargeHolcim pour faciliter l'intégration, participer au transfert des meilleures pratiques et stimuler de la performance.</p>

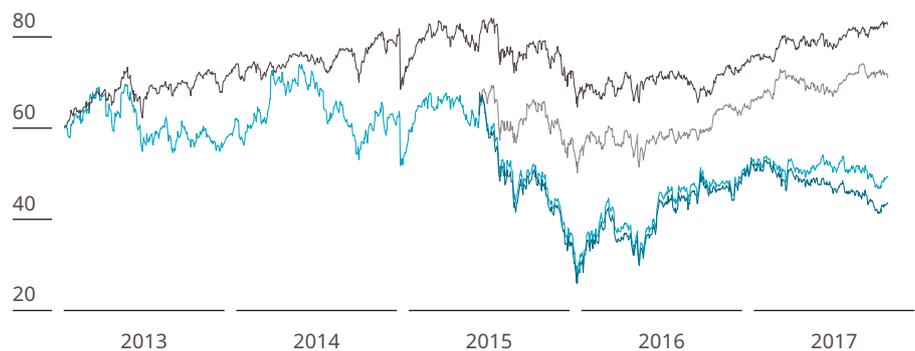
RISQUE	IMPACT POTENTIEL	NOTRE RÉPONSE
<p>Dépréciation du Goodwill et des actifs</p> <p>Une sous-performance notable d'une des principales unités génératrices de trésorerie du Groupe ou la cession d'activités peut donner lieu à une dépréciation significative du Goodwill ou des actifs.</p>	<p>La dépréciation du Goodwill pourrait fortement réduire le résultat net et les fonds propres du Groupe.</p>	<p>Les indicateurs de perte de valeur du Goodwill ou des actifs sont suivis de près grâce à notre processus de reporting afin de prendre les mesures qui s'imposent en temps utile. Un ajustement détaillé de la valeur comptable des actifs de chacune des unités génératrices de trésorerie du Groupe est effectué avant la clôture de l'exercice, ou plus tôt lorsqu'un événement indique que cette valeur comptable pourrait avoir changé. Le Comité Financier et d'Audit examine régulièrement le processus de dépréciation du Goodwill.</p>
<p>Risques financiers</p> <p>Le risque lié au caractère imprévisible des marchés financiers peut avoir des effets négatifs sur la performance financière du Groupe. Les principaux risques financiers auxquels le Groupe est exposé sont le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque de crédit.</p>	<p>Par ailleurs, un abaissement de la notation de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à obtenir un financement à un coût raisonnable.</p>	<p>La gestion du risque globale de LafargeHolcim tient compte du caractère imprévisible des marchés financiers et s'efforce d'en réduire les effets négatifs potentiels sur sa performance financière. Le Groupe a mis en place des politiques de gestion du risque financier qui définissent les principes de gestion du risque de liquidité, du risque de taux d'intérêt, du risque de change et du risque de crédit. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la note 3 des états financiers consolidés.</p>
<p>Assurance</p> <p>Notre secteur est exposé à un grand nombre de risques, qui ne peuvent pas tous être convenablement assurés. Le Groupe couvre ses activités autant que possible, dans la mesure où ces risques peuvent être couverts.</p>	<p>Le Groupe encoure des pertes lorsque les indemnités d'assurance soit sont inexistantes soit ne couvrent pas la totalité du sinistre.</p>	<p>Nos couvertures d'assurance sont assurées par des assureurs internationaux réputés, ainsi que par nos compagnies d'assurance internes captives. Nous assurons un suivi permanent de notre environnement en matière de risques afin de déterminer si des assurances supplémentaires devront être obtenues.</p>
<p>Régimes de retraite à prestations définies</p> <p>Le Groupe gère une série de régimes de retraite à prestations définies et des régimes comportant des obligations liées (par exemple primes d'ancienneté et autres avantages liés à l'ancienneté) dans plusieurs pays. Les actifs et les passifs des régimes de retraite à prestations définies peuvent connaître une volatilité importante.</p>	<p>Le Groupe peut devoir effectuer des apports en numéraire pour couvrir les déficits non recouvrables.</p>	<p>Dans la mesure du possible, les régimes de retraite à prestations définies ont été clôturés. Une gestion active a été mise en place pour atténuer la volatilité et générer des revenus d'investissement suffisants pour couvrir les obligations découlant de ces régimes.</p>

INFORMATION RELATIVE AUX MARCHÉS DES CAPITAUX

L'exercice 2017 a été marqué par une performance assez soutenue des marchés actions, portés par la reprise de l'économie mondiale, la progression des marchés émergents, la hausse de l'inflation, la dépréciation du dollar américain et la politique expansionniste continue de la Réserve Fédérale américaine. En Suisse, le franc s'est déprécié fortement par rapport à l'euro, ce qui a également soutenu les valeurs à haut dividende. En Europe, les négociations sur le Brexit et les événements politiques en Allemagne et en Espagne n'ont pas altéré la confiance des investisseurs.

Le cours de l'action LafargeHolcim s'est établi à 55,0 CHF à la clôture, enregistrant une progression de 2,4 % par rapport à son cours de clôture en fin d'année 2016 sur le marché suisse. Sur le CAC 40, le cours de l'action a enregistré une contraction de 5,8 %, principalement attribuable à la dépréciation du franc suisse par rapport à l'euro. Par comparaison, le SMI a connu une croissance de 14,1 % tandis que le CAC 40 a progressé de 9,3 %.

PERFORMANCE DE L'ACTION LAFARGEHOLCIM PAR RAPPORT AU SWISS MARKET INDEX (SMI) ET AU CAC 40 SUR 5 ANS ¹



- LafargeHolcim SW en CHF
- Swiss Market Index (SMI) en CHF
- LafargeHolcim FP en EUR
- Indice boursier français (CAC 40) en EUR

¹ SMI Réindexé au cours de l'action LafargeHolcim SW au 2 janvier 2013 ; CAC 40 et LafargeHolcim FP réindexés au cours de l'action LafargeHolcim SW au 9 juillet 2015.

En 2017, le volume moyen des transactions a avoisiné les 2,0 millions d'actions par jour sur SIX Swiss Exchange et 0,3 million sur Euronext.

Cotation en bourse

Le Groupe LafargeHolcim est coté sur SIX Swiss Exchange et sur Euronext Paris. Il figure dans l'indice vedette sur ces deux places boursières (SMI et CAC40). Chaque action donne droit à une voix. À fin 2017, la capitalisation boursière du Groupe se montait à 33,3 milliards de CHF.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

ISIN	CH0012214059
Numéro de valeur	1221405
Code Telekurs	LHN
Code Bloomberg	LHN:SW
Code Thomson Reuters	LHN.SW

PONDÉRATION DE L'ACTION NOMINATIVE LAFARGEHOLCIM DANS DIFFÉRENTS INDICES BOURSIERS

Index	Pondération en %
SMI, Swiss Market Index	2,71
CAC 40, Euronext Paris	1,85
SPI, Swiss Performance Index	1,95
SLI, Swiss Leader Index	4,47
STOXX Europe 600 Construction	9,04
STOXX Europe Large 200	0,35
STOXX Europe 600	0,27
STOXX Global 1800	0,07
DJSI World Enlarged Index	0,15
FTSE4Good Europe Index	0,34

Sources : Bloomberg, FTSE Index Company, au 31.12.2017

Répartition du capital de LafargeHolcim et ventilation des actionnaires

La majorité des titres détenus hors de Suisse et de France le sont par des actionnaires au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Flottant

Le flottant, tel que défini par SIX Swiss Exchange et Euronext, s'élève à 79 %.

Politique de dividende

Le dividende est distribué annuellement. LafargeHolcim s'engage à mener une politique attrayante en matière de dividende. Pour l'exercice 2017, le Conseil d'administration propose le versement d'un dividende de 2,00 CHF par action nominative, prélevé sur les réserves issues d'apports de capital. Le versement a été fixé au 16 mai 2018.

Actionnaires principaux

Des informations concernant les actionnaires principaux sont disponibles en page 242 du présent rapport.

Publicité des participations

En vertu de la loi fédérale suisse de 2015 sur les infrastructures des marchés financiers et le comportement sur le marché en matière de négociation de valeurs mobilières et de dérivés (Loi sur l'infrastructure des marchés financiers, LIMF), quiconque, directement,

indirectement ou de concert avec des tiers, acquiert ou aliène des actions d'une société ayant son siège en Suisse et dont au moins une partie des titres de participation sont cotés en Suisse et dont la participation, à la suite de cette opération, atteint ou franchit, vers le haut ou vers le bas, les seuils de 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33⅓, 50 ou 66⅔ des droits de vote, pouvant être exercés ou non, doit le déclarer à la société et aux bourses auprès desquelles les titres de participation sont cotés.

CHIFFRES CLÉS CONCERNANT LES ACTIONS NOMINATIVES LAFARGEHOLCIM

Valeur nominale CHF 2,00	2017	2016	2015	2014 ¹	2013
Nombre de titres émis	606 909 080	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376
Nombre de titres ayant droit au dividende	598 067 626	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376
Nombre de titres capital-actions conditionnel ²	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Nombre d'actions propres	9 698 149	1 152 327	1 338 494	1 219 339	1 522 510
Cours de bourse en CHF					
	2017	2016	2015	2014	2013
Maximum	60	57	73	83	79
Minimum	51	34	48	62	63
Moyen	56	47	63	73	69
Capitalisation boursière (en milliards de CHF)	33,3	32,6	30,5	23,3	21,8
Volume d'actions échangées (en millions d'actions)	574,6	615,0	449,1	266,8	215
Bénéfice net par action en CHF	(2,78)	2,96	(3,11)	3,63 ³	3,91
BNPA avant dépréciations d'actifs et cessions en CHF	2,35	2,10	-	-	-
Revenu par action en CHF ⁴	5,04	5,44	5,22	7,01	8,56
Capital propre par action en CHF ⁵	51,87	50,88	51,79	53,49	49,77
Dividende par action en CHF	2,00⁶	2,00	1,50	1,30	1,30

¹ Montants retraités suite à des changements de pratiques comptables.

² Actions réservées en vue de la conversion des obligations convertibles.

³ Le résultat par action pour 2014 a été retraité suite au paiement d'un dividende en actions nouvellement émises.

⁴ Le revenu par action est calculé sur la base des flux de trésorerie d'exploitation divisés par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

⁵ Capitaux propres consolidés - attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd - divisés par le nombre d'actions donnant droit à dividende (déduction faite des actions propres), au 31 décembre.

⁶ Proposition du Conseil d'administration : versement à prélever sur les réserves issues d'apports en capital.

NOTATION ACTUELLE (2 MARS 2018)

Agence de notation	Notation à long terme	Notation à court terme
Standard & Poor's Ratings Services	BBB, perspective négative	A-2
Moody's Investors Service	Baa2, perspective négative	P-2

Inscription au registre des actions et restrictions en matière de droits de vote

À leur demande, les acquéreurs d'actions nominatives sont inscrits au registre des actions en tant qu'actionnaires détenant un droit de vote s'ils déclarent expressément qu'ils ont acquis les actions en leur nom propre et pour leur propre compte. Le Conseil d'administration inscrira au registre des actions, en tant qu'actionnaires détenant un droit de vote, les personnes dont la demande d'inscription ne fait pas état d'une déclaration expresse selon laquelle elles détiennent des actions pour leur propre compte (détenteurs d'actions nominatives), à condition que ces détenteurs d'actions nominatives aient signé avec la société un accord portant sur leur statut et soient soumis à un contrôle en bonne et due forme des autorités bancaires ou des marchés financiers. Le Conseil d'administration a publié le règlement applicable, qui est disponible sur le site web de LafargeHolcim.

Informations sur les actions nominatives LafargeHolcim

De plus amples informations sur les actions nominatives LafargeHolcim sont disponibles à l'adresse : www.lafargeholcim.com/investor-relations

CALENDRIER FINANCIER

	Date
Résultats du 1 ^{er} trimestre 2018	8 mai 2018
Assemblée générale annuelle des actionnaires	8 mai 2018
Date de détachement du coupon	11 mai 2018
Date de mise en paiement	16 mai 2018

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

LafargeHolcim s'engage à appliquer des normes rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise. Notre ambition est de créer de la valeur et de réussir sur le long terme, afin de servir toutes nos parties prenantes : les clients, actionnaires, collaborateurs, créanciers et fournisseurs, ainsi que les communautés avec lesquelles on travaille.

SUJET

Rapport d'activité du Groupe par région	28-37
Information sectorielle	160
Principales sociétés	217
Information sur LafargeHolcim Ltd & et les sociétés cotées du Groupe	220

Agir de manière responsable

Une bonne gouvernance d'entreprise a pour objectif de créer de la valeur à long terme et de renforcer la réputation du Groupe. Cet objectif passe par une amélioration constante des processus décisionnels et des systèmes de gestion grâce à la mise en œuvre de directives et standards juridiques, organisationnels et éthiques, ainsi que de mesures visant à promouvoir la transparence. Le respect des directives internes et externes, l'identification rapide des risques commerciaux, la responsabilité sociale vis-à-vis des parties prenantes et une communication transparente sur l'ensemble des questions concernées figurent parmi les principes fondamentaux de LafargeHolcim. Le Code de conduite des affaires, qui a force contraignante pour l'ensemble du Groupe, fait partie intégrante de notre règlement intérieur.

LafargeHolcim vise à instaurer un bon équilibre entre les organes de direction et de contrôle, en dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Tous les administrateurs sont indépendants, selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise. Le Groupe applique le principe « une action, une voix ».

Les informations publiées dans ce chapitre sont conformes à la Directive Corporate Governance de la SIX Swiss Exchange (SIX) et aux règles de publication du Code suisse des obligations. Par souci de clarté, nous avons inséré des renvois aux autres parties du rapport annuel ou au site web du Groupe (www.lafargeholcim.com). Les pages 60 à 63 du présent rapport décrivent les missions du Comité Financier et d'Audit, du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance, du Comité Stratégie (précédemment Comité Stratégie et Développement durable), du nouveau

Comité Santé, Sécurité et Développement durable ainsi que les règles de fonctionnement.

Sauf indication contraire, le présent rapport annuel reflète la situation juridique au 31 décembre 2017.

Structure et actionariat du Groupe

La société holding LafargeHolcim Ltd est une société de droit suisse constituée pour une durée indéterminée. Son siège se situe à Rapperswil-Jona (canton de St-Gall, Suisse). Elle détient des participations directes et indirectes dans toutes les sociétés mentionnées aux pages 217 à 221 du présent rapport annuel.

Le Groupe est organisé par régions géographiques. La structure de direction au 31 décembre 2017 et les modifications opérées en 2017 sont décrites dans ce chapitre.

LafargeHolcim ne détient aucune participation croisée dans d'autres sociétés. Il n'existe pas de pacte d'actionnaires ni aucune autre convention de vote ou de détention d'actions de LafargeHolcim.

Pour plus de détails sur le rapport d'activité, la structure du Groupe et l'actionariat, veuillez vous reporter aux pages suivantes du rapport annuel :

SUJET

Statuts de LafargeHolcim Ltd

www.lafargeholcim.com/articles-association

Code de Conduite des Affaires

www.lafargeholcim.com/corporate-governance

Variations du capital de LafargeHolcim Ltd Les données de l'exercice 2015 sont incluses dans le rapport annuel 2016, p. 126-177, 126-127

Informations détaillées sur le capital conditionnel

www.lafargeholcim.com/articles-association

Statuts

Art. 3bis

Données clés par action

50-53, 208, 243

Droits afférents aux actions

www.lafargeholcim.com/articles-association

Statuts

Art. 6, 9, 10

Restrictions de transfert d'actions et inscription de nominés

www.lafargeholcim.com/articles-association

Statuts

Art. 4, 5

Bons de souscription d'actions/Options

203-207

Structure du capital

LafargeHolcim dispose d'un seul type d'action nominative pour répondre aux exigences du marché international des capitaux en termes d'ouverture, de transparence et de modernité de la structure du capital, ainsi que pour en accroître l'attrait, plus particulièrement auprès des investisseurs institutionnels.

Capital social

Le capital social est divisé en 606 909 080 actions nominatives d'une valeur nominale de 2 CHF chacune. Au 31 décembre 2017, le capital social nominal entièrement libéré de LafargeHolcim Ltd s'élevait à 1 213 818 160 CHF.

Capital conditionnel

Le capital social peut être augmenté jusqu'à concurrence du montant nominal de 2 844 700 CHF par émission de 1 422 350 actions nominatives entièrement libérées, d'une valeur nominale de 2 CHF chacune (au dimanche 31 décembre 2017). Le capital conditionnel peut être affecté à l'exercice de droits de conversion et/ou d'option, liés à des obligations ou à des instruments de dette similaires de la société ou de l'une des sociétés du Groupe. Les droits préférentiels de souscription des actionnaires seront alors exclus. Les détenteurs actuels de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions ont le droit de souscrire aux actions nouvelles. L'acquisition d'actions par l'exercice de droits de conversion et/ou de bons de souscription d'actions et tout transfert consécutif des actions sont soumis aux restrictions stipulées dans les statuts. Au 31 décembre 2017, aucune obligation ou instrument de dette similaire de la société ou de l'une des sociétés du Groupe, dont découleraient des droits de conversion liés au capital conditionnel, n'était en circulation ; pour cette raison, aucun droit de conversion n'a été exercé au cours de l'exercice

considéré. Des informations supplémentaires au sujet des droits de conversion et/ou des bons de souscription d'actions et des conditions applicables figurent dans les statuts de LafargeHolcim Ltd à l'adresse : www.lafargeholcim.com/articles-association

Capital autorisé/Certificats de participation

Au 31 décembre 2017, aucun capital social autorisé ni aucun certificat de participation n'était en circulation.

Ⓢ DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SONT DISPONIBLES À L'ADRESSE : www.lafargeholcim.com/investor-relations

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de 12 membres, qui sont tous indépendants selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise.

Pour plus de détails sur la biographie des membres du Conseil d'administration au dimanche 31 décembre 2017, veuillez vous reporter aux pages 74 à 77.

MM. Bruno Lafont, Alexander Gut, et Philippe Dauman ont quitté le Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale du 3 mai 2017.

En 2017, les actionnaires ont élu M. Patrick Kron en tant que nouveau membre et réélu onze membres du Conseil d'administration. M. Beat Hess a été réélu Président du Conseil d'administration. Par ailleurs, les actionnaires ont réélu les cinq membres du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance.

Les actionnaires ont également élu les commissaires aux comptes et réélu le représentant indépendant.

Les domaines d'activité de la Société sont exposés en détail aux nouveaux membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins quatre fois par an. En 2017, il a tenu six réunions ordinaires et huit réunions extraordinaires. Deux réunions ont été consacrées à des questions stratégiques. En règle générale, les membres du Comité Exécutif ont assisté aux délibérations des réunions ordinaires du Conseil d'administration qui traitaient de questions opérationnelles relevant de leur domaine de responsabilité. Les réunions ordinaires ont en moyenne duré cinq heures.

PARTICIPATION AUX RÉUNIONS ORDINAIRES PLANIFIÉES DU CONSEIL ET DES COMITÉS

NOM	FONCTION	PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL	COMITÉ FINANCIER ET D'AUDIT	COMITÉ DES NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET DE GOUVERNANCE	COMITÉ STRATÉGIE	COMITÉ SANTÉ, SÉCURITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
Beat Hess	Président	6/6	-	-	-	-
Oscar Fanjul	Vice-Président	6/6	-	2/3	5/5	-
Bertrand Collomb	Membre	6/6	5/5	-	-	-
Paul Desmarais, Jr.	Membre	4/6	-	2/3	-	-
Patrick Kron ¹	Membre	4/4	-	-	2/2	3/3
Gérard Lamarche	Membre	5/6	5/5	-	4/5	-
Adrian Loader	Membre	6/6	-	3/3	-	3/3
Jürg Oleas	Membre	6/6	3/3 ²	-	-	-
Nassef Sawiris	Membre	6/6	-	3/3	-	-
Thomas Schmidheiny	Membre	6/6	-	-	-	3/3
Hanne B. Sørensen	Membre	6/6	-	3/3	-	3/3
Dieter Spälti	Membre	6/6	4/5	-	5/5	-

¹ Élu au Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale de 2017

² Membre du Comité Financier et d'Audit à partir du 3 mai 2017

AUTRES PRINCIPAUX MANDATS SUISSES ET ÉTRANGERS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN DEHORS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM AU 31 DÉCEMBRE 2017

CONSEIL D'ADMINISTRATION	MANDATS	FONCTION
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration, Membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise, Président du Comité des Rémunérations
	Sonova Holding AG, Stäfa (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'administration, Membre du Comité des Nominations et Rémunérations
Oscar Fanjul	Marsh & McLennan Companies, New York NY (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
	Omega Capital, Madrid (Espagne)	Vice-Président
	Ferrovial S.A., Madrid (Espagne)*	Membre du Conseil d'administration
Bertrand Collomb	Académie des sciences morales et politiques, Paris (France) ; Global Advisory Board ; Université de Tokyo, Tokyo (Japon)	Membre
Paul Desmarais, Jr.	Power Corporation of Canada, Montréal (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Great-West Lifeco Inc., Winnipeg (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	IGM Financial Inc., Winnipeg (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Pargesa Holding SA, Genève (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique)*	Membre du Conseil d'administration
	SGS SA, Genève (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration
Patrick Kron	Truffle Capital, Paris (France)	Président
	Sanofi S.A., Gentilly (France)*	Membre du Conseil d'administration
	Bouygues, Paris (France)*	Membre du Conseil d'administration
	Halcor Metal Works S.A., Athènes (Grèce)*	Membre du Conseil d'administration
Gérard Lamarche	Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles (Belgique)*	Co-Président Directeur Général
	Total SA, Paris (France)*	Membre du Conseil d'administration, Président du Comité des Rémunérations et Membre du Comité d'Audit
	SGS, Genève (Suisse)*	Membre du Conseil d'administration et du Comité d'Audit
	Umicore, Bruxelles (Belgique)*	Membre du Conseil d'administration
Adrian Loader	Alderon Iron Ore, Montreal (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
	Sherrit International Corporation, Toronto (Canada)*	Membre du Conseil d'administration
Jürg Oleas	GEA Group Aktiengesellschaft, Düsseldorf (Allemagne)*	Directeur général
	LL Plant Engineering AG, Ratingen (Allemagne)	Président du Conseil d'administration
	RUAG Holding AG, Bern (Suisse)	Membre du Conseil d'administration et Président du Comité Stratégie

CONSEIL D'ADMINISTRATION	MANDATS	FONCTION
Nassef Sawiris	OCI N.V., Amsterdam (Pays-Bas)*	Administrateur dirigeant et Directeur général
	Adidas AG, Herzogenaurach (Allemagne)*	Membre du Conseil d'administration
	OCI Partners LP, Delaware (États-Unis)	Membre du Conseil d'administration
Thomas Schmidheiny	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Président du Conseil d'administration
	Abraaj Holdings, Dubaï (EAU)	Membre du Conseil d'administration
Hanne B. Sørensen	Ferrovial S.A., Madrid (Espagne)*	Membre du Conseil d'administration
	Koninklijke Vopak N.V., Rotterdam (Pays-Bas)*	Membre du Conseil d'administration
	Delhivery Pvt. Ltd., Gurgaon (Inde)	Membre du Conseil d'administration
Dieter Spälti	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration
	Spectrum Value Management SA., Rapperswil-Jona (Suisse)	Membre du Conseil d'administration

* Société cotée

ÉLECTIONS ET DURÉE DES MANDATS

Le Conseil d'administration est doté des comités spécialisés suivants :

COMPOSITION DU COMITÉ FINANCIER ET D'AUDIT

NOM	FONCTION
Gérard Lamarche	Président
Bertrand Collomb	Membre
Jürg Oleas	Membre
Dieter Spälti	Membre

COMITÉ FINANCIER ET D'AUDIT

Le Comité Financier et d'Audit assiste et conseille le Conseil d'administration dans ses missions de supervision des systèmes de contrôle interne. Il examine les rapports soumis au Conseil d'administration, évalue les procédures d'audit interne et externe du Groupe, vérifie les systèmes de gestion des risques du Groupe et évalue les questions de financement.

Tous les membres du Comité sont indépendants selon la définition du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, conformément aux exigences d'objectivité requises de la part d'un comité financier et d'audit.

En 2017, le Comité Financier et d'Audit a tenu cinq réunions ordinaires et quatre réunions extraordinaires. Les commissaires aux comptes, le responsable de l'Audit Interne Groupe et le Directeur juridique et conformité Groupe ont assisté à toutes les réunions pour certains points inscrits à l'ordre du jour. De plus, le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et le Directeur financier ont assisté aux réunions du Comité Financier et d'Audit en tant qu'invités. Les réunions ordinaires ont en moyenne duré quatre heures.

En 2017, le Comité a, en particulier, examiné les états financiers du Groupe, les publications des résultats trimestriels et les conclusions des commissaires aux comptes. Le Comité a pris note du statut du SCI (système de contrôle interne), débattu des conclusions de la Direction de l'Audit Interne Groupe, traité de la conformité et des directives internes et analysé les questions de financement. Le Comité a également évalué l'exécution de leur mission par les commissaires aux comptes ainsi que leurs honoraires. Le Comité Financier et d'Audit, qui a préparé les réunions et en a assuré le suivi, a notamment accompli un travail considérable eu égard à l'étendue de ses missions, – entre autres, notamment la supervision de l'enquête interne sur les activités en Syrie et l'examen du programme de conformité actuel (directives, protocoles, et contrôles financiers afférents) - pour assurer une meilleure détection et/ou prévention des manquements identifiés en amont.

La charte du Comité Financier et d'Audit est disponible à l'adresse :
www.lafargeholcim.com/articles-association

COMPOSITION DU COMITÉ DES
NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS
ET DE GOUVERNANCE

NOM	FONCTION
Nassef Sawiris	Président
Paul Desmarais, Jr.	Membre
Oscar Fanjul	Membre
Adrian Loader	Membre
Hanne B. Sørensen	Membre

COMITÉ DES NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET DE GOUVERNANCE

Le Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance assiste le Conseil d'administration dans la préparation du plan de succession des administrateurs et mandataires sociaux. Il assure le suivi des évolutions relatives à la gouvernance d'entreprise et aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif, et informe le Conseil d'administration en conséquence. Le Comité donne son avis sur la politique de rémunération du Conseil d'administration et du Comité Exécutif ainsi que sur les propositions du Conseil d'administration à l'Assemblée générale relatives à la rémunération totale du Conseil d'administration et du Comité Exécutif.

En 2017, le Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance a tenu trois réunions ordinaires et sept réunions extraordinaires. Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général ont également assisté aux réunions en tant qu'invités, dans la mesure où ils n'étaient pas directement concernés par les points inscrits à l'ordre du jour. Les réunions ordinaires ont en moyenne duré deux heures.

La charte du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance est disponible à l'adresse : www.lafargeholcim.com/articles-association

Des informations plus détaillées sur ce comité, en particulier au sujet du mode de calcul des rémunérations, sont disponibles dans le Rapport sur les rémunérations, qui commence à la page 84.

**COMPOSITION DU COMITÉ
STRATÉGIE**

NOM	FONCTION
Dieter Spälti	Président
Oscar Fanjul	Membre
Patrick Kron	Membre
Gérard Lamarche	Membre

COMITÉ STRATÉGIE

Le Comité Stratégie assiste le Conseil d'administration sur toutes les questions relatives aux orientations stratégiques de l'entreprise. Le Comité est habilité à se saisir de tous les sujets relevant de l'autorité du Conseil d'administration, devant être traités en urgence et pouvant survenir entre les réunions ordinaires et planifiées de ce dernier, et notamment à adopter toute action préliminaire pour le compte du Conseil d'administration, sous réserve d'information ultérieure et appropriée dudit Conseil d'administration.

En 2017, le Comité Stratégie a tenu cinq réunions ordinaires et deux réunions extraordinaires. Le Président du Conseil d'administration, le Directeur général et le Directeur financier ont assisté aux réunions du Comité Stratégie en tant qu'invités. Les réunions ordinaires ont en moyenne duré trois heures.

La charte du Comité Stratégie est disponible à l'adresse :

www.lafargeholcim.com/articles-association

**COMPOSITION DU COMITÉ
SANTÉ,
SÉCURITÉ ET DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

NOM	FONCTION
Adrian Loader	Président
Patrick Kron	Membre
Thomas Schmidheiny	Membre
Hanne B. Sørensen	Membre

COMITÉ SANTÉ, SÉCURITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le nouveau Comité Santé, Sécurité et Développement durable assiste et conseille le Conseil d'administration sur la mise en place et le maintien d'un environnement sain et sécurisé pour les collaborateurs et les prestataires externes ainsi qu'en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Depuis sa création en mai 2017, le Comité Santé, Sécurité et Développement durable a tenu trois réunions ordinaires. Les directeurs Groupe Santé et Sécurité et

Développement durable étaient présents à toutes les réunions. Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général ont assisté aux réunions du Comité Santé, Sécurité et Développement durable en tant qu'invités.

Les réunions ordinaires ont en moyenne duré deux heures.

La charte du Comité Santé, Sécurité et Développement durable est disponible à l'adresse :

www.lafargeholcim.com/articles-association

Domaines de compétence

Le partage des compétences entre le Conseil d'administration, le Directeur général et le Comité Exécutif est décrit en détail dans les règles de fonctionnement. Les règles de fonctionnement sont disponibles à l'adresse suivante : www.lafargeholcim.com/articles-association

Règles de fonctionnement

Les règles de fonctionnement, entrées en vigueur le 24 mai 2002, doivent être réexaminées au moins une fois tous les deux ans et modifiées si nécessaire. Elles ont été révisées et modifiées pour la dernière fois en septembre 2017.

Les règles de fonctionnement sont établies par le Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd, conformément aux dispositions de l'article 716b du Code suisse des obligations et à celles de l'article 18 des statuts de la société. Elles fixent la structure organisationnelle du Conseil d'administration et du Comité Exécutif et régissent les missions et les prérogatives des organes dirigeants de la Société. Elles réglementent la convocation, la tenue et le nombre de réunions que le Conseil d'administration et le Comité Exécutif doivent tenir ainsi que les missions et compétences des organes sociaux. Les règles de fonctionnement fixent les missions et prérogatives du Président du Conseil d'administration et du Directeur général. Dans le cas où le Président du Conseil d'administration ne serait pas indépendant, les règles de fonctionnement prévoient l'élection d'un Administrateur principal indépendant.

Le Conseil d'administration est également investi du pouvoir de constituer des comités spécialisés et, si nécessaire, des comités ad hoc pour des missions spéciales. Le Conseil d'administration peut déléguer certaines de ses attributions ou missions liées à des

fonctions spécifiques à un Vice-Président, à titre temporaire ou définitif.

Entre autres responsabilités statutaires ne pouvant être déléguées, le Conseil d'administration définit la stratégie de la société, approuve le plan à moyen terme du Groupe consolidé, y compris le budget, ainsi que le rapport annuel pour soumission à l'Assemblée générale.

Le Directeur général est responsable de la gestion opérationnelle ; il prépare une part significative des activités du Conseil d'administration – y compris les propositions en matière de stratégie – et assure l'exécution des résolutions de ce dernier. Le Directeur général a toute latitude pour formuler des directives et recommandations applicables à l'échelle du Groupe ; il est également responsable de la nomination et de la révocation des directeurs régionaux, des responsables fonctionnels et des directeurs généraux des sociétés du Groupe, ainsi que de la nomination des membres du Conseil d'administration et des organes de surveillance de ces sociétés.

Dans le cadre de l'approbation du plan à moyen terme, le Conseil d'administration fixe les plafonds d'investissement et de financement. Dans le respect de ces plafonds, le Comité Exécutif décide des opérations de financement, des investissements et cessions exceptionnels à concurrence de 400 millions de CHF. Les opérations excédant ce montant sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est tenu régulièrement informé des transactions importantes relevant de l'autorité du Comité Exécutif.

Les membres du Comité Exécutif peuvent déléguer les attributions liées à leur zone géographique à des directeurs régionaux.

Le Conseil d'administration fixe les objectifs du Directeur général sur proposition du Président du Conseil d'administration et les objectifs des membres du Comité Exécutif du Groupe, sur proposition du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance, dans les deux cas après consultation et concertation avec le Directeur général.

Le Directeur général évalue l'exécution de leur mission par les membres du Comité Exécutif et, après consultation et concertation avec le Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance, fixe leurs objectifs individuels.

Le Comité Exécutif supervise la gestion des risques sur appréciation du Comité Financier et d'Audit. Le Conseil d'administration est informé, une fois par an, de la situation en matière de risques.

En cas de conflit d'intérêts direct, les règles de fonctionnement exigent que chaque membre de l'organe social concerné se retire avant toute discussion du sujet concerné. Les membres des organes sociaux sont tenus de considérer comme confidentiels toutes les informations et tous les documents obtenus ou consultés dans le cadre de leurs activités au sein de ces organes et de ne pas les divulguer à des tiers.

Les personnes habilitées à représenter la société sont dotées d'un pouvoir de signature conjoint deux à deux.

Information et instruments de contrôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration décide de la manière dont il souhaite être informé sur le déroulement de l'activité. Tout membre du Conseil d'administration peut demander des informations sur toutes les questions relatives au Groupe et à la Société. Tous les membres du Conseil d'administration

peuvent solliciter des informations auprès du Directeur général après en avoir avisé le Président du Conseil d'administration. Lors des réunions du Conseil d'administration, tout membre présent du Comité Exécutif est tenu de fournir les informations demandées. Tous les membres du Conseil d'administration sont en droit de consulter les livres et registres dans la mesure nécessaire à l'exercice de leur mission.

Informations financières

Le Conseil d'administration est informé chaque mois du déroulement de l'activité. Il adopte les rapports trimestriels et les soumet pour publication. Le Conseil d'administration examine le rapport annuel, prend note des rapports des commissaires aux comptes et soumet le rapport annuel à l'approbation de l'Assemblée générale.

Concernant l'élaboration de la stratégie du Groupe, un plan stratégique et un plan à moyen terme sur trois ans incluant le budget sont soumis au Conseil d'administration.

Gestion du risque

LafargeHolcim a une longue expérience en matière de gestion des risques. Le processus d'évaluation des risques a été finalisé dans tous les pays du Groupe en 2017.

Les responsabilités en matière de risques sont clairement établies au niveau des pays comme de la Société. La gestion des risques relève fondamentalement de la responsabilité de la direction. Les responsables hiérarchiques peuvent s'appuyer sur la fonction Gestion des risques Groupe (GRG), qui constitue la deuxième ligne de défense. L'Audit Interne représente la troisième ligne de défense.

L'équipe GRG analyse l'exposition globale du Groupe aux risques et accompagne le processus de décision stratégique. Elle examine ainsi les risques de marché et d'exploitation, les risques financiers et

juridiques, les facteurs de risque externes au sein de l'environnement commercial, mais aussi les risques liés à la conformité et à la réputation. Cette évaluation ne se limite pas à l'analyse des risques ; elle a également pour objet d'identifier des opportunités éventuelles.

Le profil de risque du Groupe est établi à partir d'une évaluation des risques stratégiques, opérationnels et spécifiques, réunis dans un rapport des risques du Groupe. L'équipe GRG associe le Conseil d'administration, le Comité Exécutif, les responsables fonctionnels ainsi que les différents pays à l'évaluation des risques.

Le processus d'évaluation des risques comprend plusieurs étapes. Les risques sont tout d'abord évalués et classés par ordre d'importance et de probabilité. Les risques graves donnent lieu à une analyse plus approfondie quant à leurs origines et des mesures correctrices sont mises en place. Le rapport consolidé sur les risques du Groupe est soumis au Comité Exécutif et ses conclusions sont communiquées au Comité Financier et d'Audit et au Conseil d'administration.

Contrôle interne

LafargeHolcim a pour objectif la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et d'une culture rigoureuse en la matière, fondés sur l'engagement du Conseil d'administration et de la direction. La mission de la direction du Contrôle Interne Groupe est de donner aux administrateurs et aux dirigeants des garanties raisonnables quant à la fiabilité de l'information financière et des états financiers, au respect des lois et règlements, à la protection des actifs et à la prévention de la fraude, ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience des processus.

Le pilotage du contrôle interne à tous les niveaux garantit une identification des risques et un suivi des plans d'action en continu. La direction du Contrôle Interne soumet au Comité Exécutif et au Comité Financier et d'Audit une analyse sur l'existence, la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne dans les divers pays/entités. Pour s'acquitter de cette responsabilité, la direction du Contrôle Interne demande chaque année au Comité de contrôle interne du Groupe de transmettre une mise à jour sur les tâches accomplies en matière de contrôle interne.

La direction du Contrôle Interne Groupe conçoit et coordonne le processus de certification annuel permettant de recenser les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité du management, à chaque niveau concerné de l'organisation du Groupe, sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière. Ce processus contribue également à l'identification des risques commerciaux. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité Exécutif et au Comité Financier et d'Audit.

Audit interne

L'Audit interne garantit l'existence et la pertinence des contrôles du processus et l'intégrité de l'information. L'Audit interne rend compte au Directeur général ainsi qu'au Président du Comité Financier et d'Audit et informe périodiquement le Comité Financier et d'Audit. Les membres du Conseil d'administration ont accès à tout moment à l'Audit interne. Chaque année, le Comité Financier et d'Audit définit les domaines prioritaires que l'Audit interne doit traiter et le responsable de l'Audit interne adresse un rapport périodique au Comité Financier et d'Audit sur les activités de l'Audit interne.

Comité Exécutif

Les membres du Comité Exécutif (dont le Directeur général) sont nommés par le Conseil d'administration et sont responsables de la gestion du Groupe. Ils peuvent demander l'aide des directeurs régionaux dans leurs domaines de compétence respectifs. Les directeurs régionaux sont nommés par le Directeur général, sur proposition du membre du Comité Exécutif correspondant, après consultation et concertation avec le Comité Exécutif.

Les attributions du Comité Exécutif sont réparties en plusieurs domaines de responsabilité, par pays et par fonction, chacun de ces domaines étant au final supervisé et dirigé par un membre du Comité Exécutif.

Outre la situation en vigueur au 1^{er} janvier 2017, telle que décrite dans le rapport annuel 2016, pages 110 à 111, les modifications suivantes sont intervenues au sein du Comité Exécutif au cours de l'exercice considéré :

Jan Jenisch a été nommé Directeur général du Groupe, avec effet au 1^{er} septembre 2017, succédant ainsi à Éric Olsen, qui a démissionné le 15 juillet 2017. Beat Hess, Président du Conseil d'administration, a assuré la fonction de Directeur général par intérim pendant la période de transition.

Ron Wirahadiraksa, Directeur Financier du Groupe, a décidé de poursuivre de nouvelles opportunités en dehors du Groupe et a été remplacé par Géraldine Picaud à partir du 3 janvier 2018.

Pascal Casanova, responsable de la région Amérique du Nord et Mexique, et Gérard Kuperfarb, responsable du département Croissance et Innovation, ont décidé de poursuivre leur carrière en dehors du Groupe, avec effet au 1^{er} janvier 2018.

Roland Köhler, responsable de la région Europe, Australie/Nouvelle-Zélande et du Trading, a décidé de prendre sa retraite au début de 2018.

Marcel Cobuz, précédemment Directeur général de LafargeHolcim Maroc, a été nommé membre du Comité Exécutif en charge de la région Europe, avec effet au 1^{er} janvier 2018.

Toujours avec effet au 1^{er} janvier 2018, René Thibault, précédemment Directeur général de l'Ouest canadien, a été nommé membre du comité exécutif en charge de la région Amérique du Nord.

Au cours de l'exercice 2017, le Comité Exécutif de LafargeHolcim était composé des dix membres ci-après :

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

COMITÉ EXÉCUTIF	FONCTION	SECTEUR DE RESPONSABILITÉ
Jan Jenisch (au 1^{er} septembre 2017)	Directeur général	
Ron Wirahadiraksa (Géraldine Picaud au 3 janvier 2018)	Directeur financier	
Urs Bleisch	Membre	Coûts et Performances
Pascal Casanova	Membre	Responsable région Amérique du Nord et Mexique
Roland Köhler	Membre	Responsable région Europe, Australie/Nouvelle-Zélande et Trading
Martin Kriegner	Membre	Responsable région Inde et Asie du Sud-Est
Gérard Kuperfarb	Membre	Croissance et Innovation
Caroline Luscombe	Membre	Ressources Humaines
Oliver Osswald	Membre	Responsable région Amérique Centrale-Amérique du Sud
Saâd Sebbar	Membre	Responsable région Moyen-Orient-Afrique

Pour plus de détails sur la biographie des membres du Comité Exécutif, veuillez vous reporter aux pages 80 à 83. Aucun des membres du Comité Exécutif n'exerce de fonction importante ou n'est lié par aucun autre engagement majeur en dehors du Groupe LafargeHolcim, à l'exception de Jan Jenisch, qui est administrateur non exécutif de la société cotée Schweiter Technologies AG et de la société non cotée Glas Troesch.

Convention de gestion

LafargeHolcim n'est lié par aucune convention de gestion avec des personnes morales ou physiques extérieures au Groupe.

Rémunération, actionariat et prêts

Pour plus de détails concernant la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la direction, l'actionariat et les prêts, veuillez vous reporter au Rapport sur les rémunérations (page 84) et aux résultats de la société holding (page 240, note 14).

Participation des actionnaires

Restrictions en matière de droits de vote et de représentation

Tous les détenteurs d'actions nominatives qui sont enregistrés en tant qu'actionnaires avec droits de vote dans le registre des actions à la date de clôture des inscriptions dudit registre (environ une semaine avant la tenue de l'Assemblée générale) sont autorisés à participer aux délibérations et au vote des Assemblées générales. La date de clôture est précisée dans la convocation à l'Assemblée générale. Les actions détenues par des trusts et celles pour lesquelles le détenteur n'a fait aucune déclaration demandant l'enregistrement à son nom et pour son propre compte, sont enregistrées comme actions sans droit de vote. Les actionnaires ne pouvant assister à l'Assemblée générale peuvent se faire représenter par un autre actionnaire ou par un représentant indépendant.

Conformément aux exigences du Conseil fédéral contre les rémunérations abusives (Federal Council Ordinance against Excessive Compensation ou OaEC), il est possible de voter par voie électronique. Les droits de vote ne sont soumis à aucune restriction. Chaque action donne droit à une voix.

Conditions de quorum

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires délibère valablement, quel que soit le nombre d'actions représentées ou d'actionnaires présents ; les résolutions sont adoptées à la majorité absolue des voix attachées aux actions représentées, sauf disposition contraire de l'art. 704, al. 1 du Code suisse des Obligations ou de la Loi sur les fusions, auquel cas, les résolutions ne peuvent être adoptées qu'à la majorité qualifiée des voix représentées.

Conformément à l'art. 10, al. 2 des statuts et aux dispositions de l'art. 704, al. 1 du Code suisse des Obligations, les résolutions de

l'Assemblée générale ayant trait à la suppression des restrictions spécifiées à l'art. 5 des statuts (inscription au registre des actions), à l'abrogation de la règle de l'offre obligatoire (art. 22, al. 3 de la Loi sur les bourses) ainsi qu'à la suppression ou à la modification de l'al. 2 de l'art. 10 des statuts, ne pourront être approuvées qu'à la majorité des deux tiers au moins des voix représentées et à la majorité absolue de la valeur nominale des actions représentées.

Le Président de l'Assemblée générale peut également opter pour un vote et des élections par voie électronique. Le vote et les élections par voie électronique sont réputés équivalents au vote et aux élections à bulletin secret.

Convocation de l'Assemblée générale et règlement concernant l'ordre du jour

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires a lieu chaque année, au plus tard six mois après la clôture de l'exercice. Elle est convoquée par le Conseil d'administration. Les convocations, envoyées au moins vingt jours avant la tenue de l'Assemblée, précisent les points inscrits à l'ordre du jour. Les actionnaires représentant des actions dont la valeur nominale est au moins égale à 1 000 000 de CHF peuvent demander l'inscription d'un point à l'ordre du jour aux fins de délibération et d'adoption d'une résolution. La demande doit dès lors être adressée par écrit au Conseil d'administration au moins quarante jours avant l'Assemblée générale annuelle et préciser les points à inscrire à l'ordre du jour. Les convocations et les procès-verbaux des Assemblées générales sont publiés à l'adresse suivante : www.lafargeholcim.com

Inscription au registre des actions

La société tient un registre des actions nominatives indiquant les noms et adresses des détenteurs et bénéficiaires.

Conformément aux règles et règlements applicables, seuls ceux dont les noms figurent dans le registre des actions sont réputés actionnaires ou bénéficiaires effectifs des actions nominatives de la société. Sur demande, les acheteurs d'actions nominatives seront inscrits au registre des actions en tant qu'actionnaires avec droits de vote s'ils déclarent expressément avoir acquis les actions en leur nom propre et pour leur propre compte. Il existe une exception à cette règle : les actionnaires intermédiaires ayant signé une convention à ce titre avec la société et qui sont soumis à des autorités reconnues de surveillance bancaire ou des marchés financiers.

Les inscriptions au registre des actions sont closes environ une semaine avant la date de l'Assemblée générale (la date exacte est précisée dans la convocation). Les conditions de participation des actionnaires et les droits de protection sont, par ailleurs, régis par le Code suisse des Obligations.

Le présent rapport comprend des extraits des statuts de LafargeHolcim Ltd ou des renvois à ces derniers. La version intégrale des statuts en vigueur à la date de publication du présent rapport annuel est disponible à l'adresse suivante : www.lafargeholcim.com/articles-association.

Prise de contrôle et mesures de protection

Les statuts ne prévoient pas de renonciation à l'obligation de faire une offre publique aux termes des art. 32 et 52 de la Loi sur les bourses (« opting out »). Il en résulte que tout actionnaire qui acquiert, directement, indirectement ou en accord avec des tiers, des actions de la Société et qui, avec celles qu'il détient déjà, dépasse le seuil de 33,33 % des droits de vote de la société, doit faire une offre sur toutes les actions cotées de la société.

Il n'existe pas de clause relative aux prises de contrôle.

Commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur activité de vérification, les commissaires aux comptes informent régulièrement le Comité Financier et d'Audit et le Comité Exécutif des résultats de leurs travaux et suggèrent des améliorations. Au vu des comptes rendus et des évaluations faites par les sociétés du Groupe, le Comité Financier et d'Audit évalue l'accomplissement de leur mission par les commissaires aux comptes et leur rémunération en fonction des conditions du marché. Le Comité Financier et d'Audit approuve les domaines de vérification privilégiés, fournit des recommandations aux commissaires aux comptes et suggère des améliorations. En 2017, les commissaires aux comptes ont participé aux cinq réunions ordinaires du Comité Financier et d'Audit pour l'examen de

certains points inscrits à l'ordre du jour.

Deloitte AG, Zurich, a été nommé commissaire aux comptes de LafargeHolcim Ltd lors de l'Assemblée générale 2017. David Quinlin est chargé de la gestion du mandat d'audit, avec l'assistance de Frédéric Gourd. La règle de renouvellement applicable au responsable de l'audit est celle indiquée à l'art. 730a du Code suisse des Obligations. Les commissaires aux comptes sont élus par l'Assemblée générale pour un mandat d'un an.

Les honoraires ci-dessous ont été facturés au titre des prestations fournies au Groupe (hors co-entreprises) par les commissaires aux comptes (cabinet Ernst & Young Ltd jusqu'à l'Assemblée générale de 2017 et Deloitte AG depuis) en 2017 et 2016 :

en millions de CHF	2017	2016
Services d'audit ¹	14,5	17,0
Services en lien avec l'audit ²	0,2	1,9
Services fiscaux	0,1	2,2
Autres services ³	0,0	0,8
Total	14,8	21,8

¹ Ce montant inclut les honoraires pour les audits individuels des filiales du Groupe effectués par Deloitte ainsi que les honoraires pour l'audit des états financiers du Groupe.

² Les services en lien avec l'audit incluent, entre autres, les montants pour les lettres de confort, les conseils comptables, les revues de systèmes d'information, et les revues de contrôle interne.

³ Les autres services incluent, entre autres, les montants pour les services comptables, actuariels et légaux.

Politique d'information

LafargeHolcim Ltd fournit aux actionnaires, au marché des capitaux, à ses collaborateurs et au public en général, de manière transparente et en temps voulu, des informations au sujet des performances de la Société, y compris en matière de réalisation de ses objectifs de développement durable. La Société favorise un dialogue ouvert avec ses principales parties prenantes, fondé sur le respect mutuel et la confiance, pour renforcer sa notoriété auprès du public et la compréhension de ses objectifs, de sa stratégie et de ses activités.

En tant que société cotée, LafargeHolcim Ltd est tenue de signaler les faits susceptibles d'avoir une influence sur le cours de son action (publicité événementielle, art. 53 et 54 du règlement de cotation de la SIX et art. 223-2 du Règlement Général de l'AMF). LafargeHolcim Ltd est soumise au règlement de la SIX et de l'AMF en matière de publicité des transactions du management effectuées par les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité Exécutif. Il peut être consulté sur le site web de la SIX et de l'AMF :

<https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/issuer/obligations/management-transactions.html> et

http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1

Les principaux outils d'information sont les rapports annuels et semestriels, le site web (www.lafargeholcim.com), les communiqués et conférences de presse, les réunions

d'information pour les analystes financiers et les investisseurs, et l'Assemblée générale annuelle.

Les dernières informations sur le développement durable sont disponibles à l'adresse :

www.lafargeholcim.com

Un rapport complet sur le développement durable est publié chaque année.

Le calendrier d'information financière est présenté aux pages 53 et 234 du présent rapport annuel.

En cas de question spécifique au sujet de LafargeHolcim, veuillez prendre contact avec :

Corporate Communications

tél : +41 58 858 87 10,

fax : +41 58 858 87 19,

E-Mail : communications@lafargeholcim.com

Investor Relations

tél : +41 58 858 87 87,

fax : +41 58 858 80 09,

E-Mail : investor.relations@lafargeholcim.com

CONSEIL D'ADMINISTRATION



BEAT HESS

Président

Date de nomination : 2010
Nationalité : suisse
Né en : 1949

Biographie
P74



OSCAR FANJUL

Vice-Président

Date de nomination : 2015
Nationalité : espagnole et chilienne
Né en : 1949

Biographie
P74



BERTRAND COLLOMB

Membre

Date de nomination : 2015
Nationalité : française
Né en : 1942

Biographie
P74



PAUL DESMARAIS, JR.

Membre

Date de nomination : 2015
Nationalité : canadienne
Né en : 1954

Biographie
P75



PATRICK KRON

Membre

Date de nomination : 2017
Nationalité : française
Né en : 1953

Biographie
P75



GÉRARD LAMARCHE

Membre

Date de nomination : 2015
Nationalité : belge
Né en : 1961

Biographie
P75

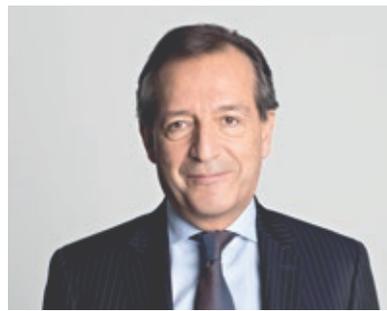


ADRIAN LOADER

Membre

Date de nomination : 2006
Nationalité : *britannique*
Né en : 1948

Biographie
P76



JÜRIG OLEAS

Membre

Date de nomination : 2014 / 2016
Nationalité : *suisse*
Né en : 1957

Biographie
P76



NASSEF SAWIRIS

Membre

Date de nomination : 2015
Nationalité : *égyptienne*
Né en : 1961

Biographie
P77



THOMAS SCHMIDHEINY

Membre

Date de nomination : 1978
Nationalité : *suisse*
Né en : 1945

Biographie
P77



**HANNE BIRGITTE BREINBJERG
SØRENSEN**

Membre

Date de nomination : 2013
Nationalité : *danoise*
Née en : 1965

Biographie
P77



DIETER SPÄLTI

Membre

Date de nomination : 2003
Nationalité : *suisse*
Né en : 1961

Biographie
P77

BEAT HESS*Président*

Beat Hess est Président du Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2010. Il est titulaire d'un doctorat en droit et inscrit au barreau en Suisse. De 1977 à 2003, il est, tout d'abord, conseiller juridique puis directeur juridique du groupe ABB. De 2004 à fin 2010, il est directeur juridique et membre du Comité Exécutif du groupe Royal Dutch Shell, Londres et La Haye. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration, membre du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise et Président du Comité de rémunération de Nestlé SA, Vevey, Suisse, et de Vice-Président et membre du Comité de nomination et de rémunération du Conseil d'administration de Sonova Holding AG, Stäfa, Suisse.

OSCAR FANJUL*Vice-Président*

Oscar Fanjul est Vice-président du Conseil d'administration, membre du Comité Stratégie et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques. Il était Vice-Président du Conseil d'administration de Lafarge SA. Après avoir débuté sa carrière au service de la holding industrielle INI, Madrid, Espagne, il est Président fondateur et Directeur général de Repsol. Oscar Fanjul a également présidé Hidroeléctrica del Cantábrico, Oviedo, Espagne et Deoleo SA, Madrid, Espagne. Il est Vice-président d'Omega Capital, Madrid, Espagne, et il exerce également d'autres

mandats, notamment celui de membre des conseils de Marsh & McLennan Companies, New York NY, États-Unis et Ferrovial SA, Madrid, Espagne. Il est également membre du Conseil d'administration de la Bourse de Londres, d'Unilever, Londres/Rotterdam, Royaume-Uni/Pays-Bas, d'Areva, France et de BBVA, Espagne.

BERTRAND COLLOMB*Membre*

Bertrand Collomb est membre du Conseil d'administration et membre du Comité Financier et d'Audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Mines de Paris, France, il est également licencié en droit français et titulaire d'un PhD de Management de l'Université du Texas, États-Unis. Bertrand Collomb est Président d'honneur de Lafarge S.A. Il a été Président-Directeur général de Lafarge S.A. de 1989 à 2003, puis Président du Conseil d'administration de 2003 à 2007 puis administrateur jusqu'en 2012. Entré chez Lafarge en 1975, il y occupe différents postes, dont celui de Directeur général de Lafarge en Amérique du Nord de 1985 à 1988. Il fonde également le Centre de recherche en management de l'École polytechnique à Paris. Bertrand Collomb est, par ailleurs, membre fondateur du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council of Sustainable Development ou WBCSD), dont il a été le Président en 2004-2005, Il siège au conseil d'administration de Total SA, Courbevoie, France, de DuPont, Wilmington, Delaware, États-Unis et d'ATCO Group, Calgary, Canada jusqu'en mai 2015. Il exerce également d'autres mandats, notamment celui de membre de l'Institut de

France, et il a été Président de l'Académie des sciences morales et politiques en 2013.

PAUL DESMARAIS, JR.

Membre

Paul Desmarais, Jr. est membre du Conseil d'administration et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et de la Gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est titulaire d'une licence en commerce de l'Université McGill de Montréal, Canada, et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'European Institute of Business Administration (INSEAD), Paris, France. Il est administrateur de Lafarge S.A. de 2008 à 2015 et membre de son comité Stratégie, Investissement et Développement durable jusqu'en 2015. Paul Desmarais, Jr. est Codirecteur général de Power Corporation of Canada, et Co-Président Exécutif du Conseil de Power Financial Corporation, toutes deux situées à Montréal, Canada. Il rejoint Power Corporation en 1981 et y occupe le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il dirige la création de Power Financial afin de consolider, au sein d'une même personne morale, les principales participations financières de Power Corporation et celles de Pargesa Holding SA, Genève, Suisse. M. Desmarais est Vice-Président de Power Financial de 1984 à 1986, puis Président et Directeur général délégué de 1986 à 1989, Vice-Président Exécutif de 1989 à 1990, Président Exécutif de 1990 à 2005, Président du Comité Exécutif de 2006 à 2008 et Co-Président exécutif à partir de 2008. Il est également Vice-Président de Power Corporation de 1991 à 1996. Il est nommé Président et Codirecteur général de Power Corporation en 1996. De 1982 à 1990, il était membre du Comité de gestion de Pargesa Holding SA, puis Vice-Président exécutif du Comité en 1991 avant de devenir son

Président exécutif. En 2003, il a été nommé Codirecteur général, puis Président du Conseil en 2013. Il exerce également d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés du groupe Power, dont Power Corporation of Canada, Power Financial Corporation, Great-West Lifeco Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, IGM Financial Inc., Winnipeg, Canada et ses principales filiales, de même que de plusieurs sociétés du groupe Pargesa, y compris Pargesa Holding SA, Genève, Suisse, Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles, Belgique, et SGS SA, Genève, Suisse.

PATRICK KRON

Membre

Patrick Kron est membre du Conseil d'administration, membre du Comité Stratégie et membre du Comité Santé, Sécurité et Développement durable de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2017. Patrick Kron est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines, Paris, France. Il débute sa carrière au ministère de l'Industrie en 1979, avant de rejoindre le groupe Pechiney en 1984, où il est responsable de l'exploitation de l'une des plus grandes usines du groupe en Grèce. Il est nommé directeur de la filiale grecque de Pechiney en 1988. Entre 1988 et 1993, Patrick Kron occupe diverses fonctions opérationnelles et financières, à la direction d'un ensemble d'activités dans la transformation de l'aluminium, avant d'être nommé président-directeur général de Pechiney Électrometallurgie. En 1993, il est nommé membre du Comité Exécutif du groupe Pechiney et occupe le poste de Président-directeur général de Carbone Lorraine de 1993 à 1997. De 1995 à 1997, il dirige les activités d'emballage alimentaire,

hygiène et beauté de Pechiney et occupe le poste de Chief Operating Officer d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, Patrick Kron est président du Directoire d'Imerys. Administrateur d'Alstom depuis juillet 2001, il est nommé directeur général d'Alstom en janvier 2003, puis président-directeur général en mars 2003, poste qu'il occupe jusqu'en janvier 2016, date à laquelle il fonde PKC&I (Patrick Kron – Conseils & Investissements). En novembre 2016, il est nommé Président de Truffle Capital, Paris, France. Il exerce également d'autres mandats, dont ceux de membre du Conseil d'administration de Sanofi SA, Paris, France, de Halcor Metal Works SA, Athènes, Grèce, et de Bouygues, Paris, France.

GÉRARD LAMARCHE

Membre

Gérard Lamarche est membre du Conseil d'administration, Président du Comité Financier et d'Audit et membre du Comité Stratégie de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est diplômé en sciences économiques de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique, et de l'INSEAD, Fontainebleau, France (Programme avancé en gestion pour les dirigeants du Groupe Suez). Il suit la formation du Wharton International Forum en 1998-1999 (Global Leadership Series). Il est membre du Conseil d'administration de Lafarge S.A. entre 2012 et 2016 et également membre du Comité d'audit et du Comité Stratégie, Investissement et Développement durable. Il est administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert, Bruxelles, Belgique. Il débute sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells, Bruxelles, Belgique, et il est nommé consultant en fusions et acquisitions aux Pays-Bas en 1987.

En 1988, il intègre la Société Générale de Belgique, Bruxelles, Belgique, en qualité de gestionnaire d'investissements. Il est promu au poste de contrôleur de gestion en 1989, puis de conseiller auprès du département Stratégie et Planification en 1992, fonctions qu'il occupe jusqu'en 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de conseiller spécial auprès du Président et de secrétaire du Comité de direction de Suez, Paris, France, avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, il rejoint NALCO (filiale américaine du Groupe Suez, située à Naperville, IL, États-Unis) en qualité d'administrateur-directeur général. Il est nommé Directeur financier du Groupe Suez en 2003. Gérard Lamarche est administrateur de Total SA, Paris, France, de SGS, Genève, Suisse, et d'Umicore, Bruxelles, Belgique.

ADRIAN LOADER

Membre

Adrian Loader est membre du Conseil d'administration, Président du Comité Santé, Sécurité et Développement durable et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2006. Adrian Loader est titulaire d'une licence d'histoire avec mention de l'Université de Cambridge et est membre du Chartered Institute of Personnel and Development. Il préside le Comité des nominations et rémunérations d'Holcim Ltd de 2014 à 2015. Il commence sa carrière professionnelle chez Bowater en 1969 et rejoint Shell l'année suivante. Jusqu'en 1998, il occupe divers postes de direction en Afrique, en Amérique Latine, en Asie et en Europe, ainsi qu'au niveau du Groupe. En 1998, il est nommé Président de Shell Europe

Oil Products, puis il devient Directeur de la stratégie, de la planification, du développement durable et des affaires extérieures du Groupe Shell en 2004. En 2005, il est nommé Directeur de la Direction du développement stratégique et des affaires de Royal Dutch Shell, La Haye, Pays-Bas. Il devient Président-Directeur général de Shell Canada en 2007 et quitte la société Shell à la fin de l'année. En janvier 2008, il rejoint le Conseil d'administration de Candax Energy Inc., basée à Toronto, Canada, dont il est Président jusqu'en juin 2010. Il est ensuite Président de Compton Petroleum, Calgary, Canada, jusqu'en août 2012. Il est également Président du Conseil d'administration d'Oracle Coalfields PLC, Londres, Royaume-Uni, jusqu'en avril 2016. Il exerce d'autres mandats, notamment ceux de membre du Conseil d'administration de Sherritt International Corporation, Toronto, Canada, et de membre du Conseil d'administration d'Alderon Iron Ore, Montréal, Canada.

JÜRIG OLEAS

Membre

Jürg Oleas est membre du Conseil d'administration et membre du Comité Financier et d'Audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2014 et se retire de ce même conseil lors de la finalisation de la fusion de LafargeHolcim Ltd, avec effet au 10 juillet 2015. Il est réélu lors de l'Assemblée générale de 2016. Il est titulaire d'un MSc en génie mécanique, délivré par l'Institut fédéral suisse de technologie de Zurich, Suisse. Il est Directeur général de GEA Group Aktiengesellschaft, société d'ingénierie mécanique ayant son siège à Düsseldorf et cotée à l'indice boursier MDAX en Allemagne. Jürg Oleas est membre du Conseil

d'administration du Groupe GEA depuis son entrée dans la société en mai 2001. D'abord responsable des activités chimiques du Groupe, il est nommé, le 1er novembre 2004, Directeur général du Groupe GEA. Auparavant, il a passé près de 20 ans chez ABB et au sein du Groupe Alstom, où il a occupé plusieurs postes de direction. Il est Président du Conseil d'administration de LL Plant Engineering AG, Ratingen, Allemagne, membre du Conseil d'administration et Président du Comité Stratégie de RUAG Holding AG, Berne, Suisse.

NASSEF SAWIRIS

Membre

Nassef Sawiris est membre du Conseil d'administration et Président du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd en 2015. Il est titulaire d'une licence en économie de l'Université de Chicago. Nassef Sawiris est administrateur de Lafarge S.A. de 2008 à 2015 et membre de comités équivalents. Nassef Sawiris est Directeur général d'OCI N.V., après avoir occupé le même poste chez Orascom Construction Industries (OCI S.A.E.), dont il est en outre nommé Président en 2009. Orascom Construction Industries SA, qu'il rejoint en 1982, est la société qui a précédé OCI N.V. Il est aussi membre du Conseil d'administration d'OCI Partners LP. Il exerce aussi d'autres mandats, notamment ceux de membre du Comité Exécutif du Cleveland Clinic's International Leadership Board depuis 2011, membre du Conseil de la fondation de l'Université de Chicago depuis 2013, membre du Conseil consultatif international de JP Morgan depuis 2017, et membre du Conseil d'administration d'Adidas AG depuis 2016.

THOMAS SCHMIDHEINY*Membre*

Thomas Schmidheiny est membre du Conseil d'administration et membre du Comité Santé, Sécurité et Développement durable de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holderbank Financière Glaris Ltd, puis « Holcim Ltd ») en 1978. Il suit des études de génie mécanique à l'Institut fédéral suisse de technologie de Zurich, puis il complète sa formation par un MBA de l'IMD de Lausanne en 1972. En 1999, il reçoit le titre de docteur honoris causa de l'Université Tufts, Massachusetts, pour sa contribution dans le domaine du développement durable. Il commence sa carrière en 1970 comme directeur technique chez Cementos Apasco et est nommé au Comité Exécutif de Holcim Ltd, en 1976, où il occupe la fonction de Président de 1978 à 2001. Il préside le Conseil d'administration de Holcim Ltd de 1984 à 2003 et est membre du Comité des nominations et rémunérations de Holcim Ltd jusqu'en 2015. Il exerce également d'autres mandats, dont ceux de Président du Conseil d'administration de Spectrum Value Management Ltd et de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, toutes deux à Rapperswil-Jona, Suisse, et de membre du Conseil d'administration d'Abraaj Holdings, Dubaï, Émirats Arabes Unis. M. Schmidheiny est aussi membre du Conseil de la fondation de la Fletcher School of Law and Diplomacy, Cambridge, Massachusetts, États-Unis.

HANNE BIRGITTE BREINBJERG SØRENSEN*Membre*

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen est membre du Conseil d'administration, membre du Comité Santé, Sécurité et Développement durable et membre du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance de LafargeHolcim Ltd. Elle est élue au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2013. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen est titulaire d'un MSc en économie et en management de l'Université d'Aarhus. Elle est membre du Comité des nominations et rémunérations de Holcim Ltd de 2014 à 2015 et elle est réélue en 2016. Elle est Directrice générale de Maersk Tankers, Copenhague jusqu'à la fin de 2013 et de Damco, La Haye, Pays-Bas, autre société du Groupe A.P. Møller-Maersk, Copenhague, Danemark, de 2014 au 31 décembre 2016. Elle exerce également d'autres mandats, dont ceux de membre du Conseil d'administration de Ferrovial S.A., Madrid, Espagne, de Delhivery Pvt. Ltd., Gurgaon, Inde, et de Tata Motors Ltd, Mumbai, Inde. Elle était membre du Conseil d'administration de Koninklijke Vopak N.V., Rotterdam (Pays-Bas) jusqu'au 16 février 2018.

DIETER SPÄLTI*Membre*

Dieter Spälti est membre du Conseil d'administration, Président du Comité Stratégie et membre du Comité Financier et d'Audit de LafargeHolcim Ltd. Il est élu au Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) en 2003. Il suit des études de droit à l'Université de Zurich, Suisse, où il obtient un doctorat en 1989. Il est membre du Comité d'audit de 2010 à 2015 et du Comité Gouvernance et Stratégie de Holcim Ltd, de 2013 à 2015. Dieter Spälti commence sa carrière professionnelle en qualité de Chargé de crédit à la Bank of New York, à New York NY, États-Unis, avant d'occuper, en 1991, le poste de Directeur financier de Tyrolit (groupe Swarovski), basé à Innsbruck, Autriche, et Zurich, Suisse. De 1993 à 2001, il travaille chez McKinsey & Company, où il termine en qualité d'associé, et participe à de nombreux projets auprès de sociétés industrielles, financières et technologiques en Europe, aux États-Unis et en Asie du Sud-Est. En octobre 2002, il entre chez Spectrum Value Management Ltd, ayant son siège à Rapperswil-Jona, Suisse, en qualité d'associé ; la société gère les investissements industriels et privés de la famille de Thomas Schmidheiny. Depuis 2006, il est Directeur général et membre du Conseil d'administration de Spectrum Value Management Ltd. Il exerce d'autres mandats, notamment celui de membre du Conseil d'administration de Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona, Suisse.

COMITÉ EXÉCUTIF¹



JAN JENISCH
Directeur général

Date de nomination : 2017
Nationalité : *allemande*
Né en : 1966

Biographie
P80



URS BLEISCH
Membre

Date de nomination : 2014
Nationalité : *suisse*
Né en : 1960

Biographie
P81



MARCEL COBUZ
Membre

Date de nomination : 2018
Nationalité : *roumaine*
Né en : 1971

Biographie
P83



MARTIN KRIEGNER
Membre

Date de nomination : 2016
Nationalité : *autrichienne*
Né en : 1961

Biographie
P80

¹ Au 2 mars 2018



CAROLINE LUSCOMBE

Membre

Date de nomination : 2016
Nationalité : *britannique*
Née en : 1960

Biographie
P81



OLIVER OSSWALD

Membre

Date de nomination : 2016
Nationalité : *suisse*
Né en : 1971

Biographie
P82



GÉRALDINE PICAUD

Membre

Date de nomination : 2018
Nationalité : *française*
Née en : 1970

Biographie
P83



SAÂD SEBBAR

Membre

Date de nomination : 2015
Nationalité : *marocaine et française*
Né en : 1965

Biographie
P82



RENÉ THIBAUT

Membre

Date de nomination : 2018
Nationalité : *canadienne*
Né en : 1966

Biographie
P83

JAN JENISCH*Directeur général*

Jan Jenisch est Directeur général de LafargeHolcim depuis le 1er septembre 2017. Il a fait ses études en Suisse et aux États-Unis. Il est titulaire d'un MBA (lic. Rer. Pol.) de l'Université de Fribourg en Suisse. En 2012 Jan Jenisch est nommé directeur général de Sika AG, qui développe et fabrique des systèmes et des produits pour les secteurs des matériaux de construction et de l'automobile. Sous sa direction, Sika s'est implanté sur de nouveaux marchés et a réalisé des performances remarquables en termes de ventes et de rentabilité. Jan Jenisch rejoint Sika en 1996 et occupe des fonctions de direction dans différents pays. Il est nommé membre du Directoire en charge du pôle Industrie en 2004. Il est Président de la région Asie-Pacifique de 2007 à 2012. Il est administrateur non exécutif de la société cotée Schweiher Technologies AG et de la société non cotée Glas Troesch.

RON WIRAHADIRAKSA*Directeur financier*

Ron Wirahadiraksa a pris ses fonctions de directeur financier de LafargeHolcim Ltd le 1^{er} décembre 2015. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université libre d'Amsterdam, Pays-Bas, ainsi que d'un diplôme de contrôleur de gestion certifié de cette même université. Ron Wirahadiraksa rejoint le Groupe Philips en 1987. Il devient Directeur financier de LG. Philips LCD en Corée du Sud en 1999 et partage, pendant la durée de ses fonctions à ce poste, la direction des opérations avec le directeur général coréen. En 2004, il pilote l'introduction de LG. Philips LCD à la Bourse coréenne et à celle de New York ; la société connaît, sous sa direction, une solide croissance et renforce sa place de leader sur

le marché. Il devient Directeur financier de Philips Healthcare en 2008 et, en 2011, Directeur financier du Groupe Philips.

MARTIN KRIEGNER*Membre*

Martin Kriegner est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis août 2016 et Responsable de la région Asie. Il est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Vienne et d'un MBA de l'Université d'économie de Vienne. Martin Kriegner rejoint le Groupe en 1990 et devient Directeur général de Lafarge Perlmooser AG, en Autriche, en 1998. En 2002, il est nommé Directeur général de Lafarge en Inde, puis Président de la Branche Ciment pour l'Asie, basé à Kuala Lumpur. En 2012, il est nommé Directeur général de Lafarge Inde pour les activités ciment, béton prêt-à-l'emploi et granulats. En juillet 2015, il devient Directeur de LafargeHolcim pour l'Europe centrale, puis en 2016, Responsable de l'Inde. Depuis janvier 2018, Martin Kriegner est Responsable de la région Asie, y compris l'Australie et la Nouvelle Zélande.

GÉRARD KUPERFARB*Membre*

Gérard Kuperfarb a rejoint le Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd le 10 juillet 2015, en charge du département Croissance et Innovation. Il est diplômé de l'École des mines de Nancy (France). Il est titulaire d'un master en sciences des matériaux de l'École des Mines de Paris et d'un MBA de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Gérard Kuperfarb commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de Mise en Forme des Matériaux (CEMEF) 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 présent 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 est nommé Directeur Stratégie de la branche béton prêt-à-l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats et Béton du Sud-Ouest de l'Ontario (Canada), avant d'être nommé, en 2001, Directeur de la 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. Le 1^{er} septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif du Groupe Lafarge et est nommé Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Le 1^{er} janvier 2012, il devient Directeur général adjoint Innovation.

URS BLEISCH

Membre

Urs Bleisch est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) depuis le 30 septembre 2014. Il est responsable du département Croissance et Performance. Il est titulaire d'un master en commerce et en économie de l'Université de Bâle. Urs Bleisch rejoint Holcim en 1994 en qualité de responsable informatique de Holcim Suisse. En 2000, il devient le responsable Informatique à l'échelle du Groupe et joue un rôle déterminant dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie informatique mondiale du Groupe Holcim.

En 2011, il est nommé à la tête du département Informatique et Knowledge Management de Holcim Group Support Ltd. En 2012, il est nommé Directeur général de Holcim Group Services Ltd et de Holcim Technology Ltd. Il dirige depuis juillet 2015 les fonctions globales Performances industrielles ciment, Gestion de projet et Ingénierie, Logistique, Achats, Gestion des déchets / Geocycle, Granulats et Performance Navigation. En janvier 2018, il assume des responsabilités supplémentaires dans le domaine commercial, le développement de produits et de services innovants ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour apporter ces solutions aux clients du groupe dans le monde entier.

PASCAL CASANOVA

Membre

Pascal Casanova a rejoint le Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd le 10 juillet 2015, en charge de la région Amérique du Nord et Mexique. Diplômé de l'École polytechnique, il est également docteur en matériaux et structures de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Pascal Casanova rejoint Lafarge en 1999 en qualité de directeur technique. Il est par la suite nommé à la tête de la R&D et des Performances industrielles de l'activité Toiture, basée au Royaume-Uni. En 2005, il dirige l'activité internationale Composants de toiture, qui a son siège à Oberursel, Allemagne. Il pilote le développement de la production et des ventes à l'international, en particulier en Malaisie, aux États-Unis, en Afrique du Sud, au Brésil et en Europe de l'Ouest et de l'Est. Il prend, en 2008, la direction de la R&D du Groupe Lafarge. En 2012, il est nommé Directeur général de Lafarge France.

ROLAND KÖHLER

Membre

Roland Köhler est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd (ex-Holcim Ltd) depuis le 15 mars 2010 ; il est responsable de l'Europe, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Trading. Il est titulaire d'un diplôme en gestion d'entreprise de l'Université de Zurich. À partir de 1988, Roland Köhler travaille au sein du groupe de matériaux de construction Hunziker, en Suisse, comme Directeur financier et administratif. En 1994, il rejoint Holcim Group Support Ltd, en qualité de conseiller en management. De 1995 à 1998, il est Responsable du Contrôle de gestion et, de 1999 à fin 2001, Responsable de la Gestion des risques. À partir de 2002, il pilote la stratégie et la gestion des risques. Le 1^{er} janvier 2005, Roland Köhler est promu Directeur des fonctions Corporate, en charge de la Stratégie et de la Gestion des risques. Le 15 mars 2010, il est nommé membre du Comité Exécutif et Directeur général de Holcim Group Support Ltd. Depuis le 1^{er} septembre 2012, Roland Köhler est responsable de la région Europe du Groupe.

CAROLINE LUSCOMBE

Membre

Caroline Luscombe est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis juillet 2016, et responsable de la direction des Ressources Humaines. Elle est titulaire d'un diplôme d'allemand de l'University College, à Londres. Caroline Luscombe était auparavant Directrice des Ressources humaines de Syngenta depuis janvier 2010 et membre du Comité Exécutif. Avant de rejoindre Syngenta, Caroline Luscombe occupe des postes de responsabilité en ressources humaines dans les secteurs de la

finance et de la santé chez GE Group, ainsi que dans la société de chimie de spécialité, Laporte plc.

OLIVER OSSWALD

Membre

Oliver Osswald est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis août 2016 et responsable de la région Amérique centrale et du Sud. Il est titulaire d'un diplôme de la Technische Hochschule d'Ulm et d'un Executive Education Degree de la Harvard Business School. Oliver Osswald rejoint Holcim Apasco au Mexique en 1995. Entre 1999 et 2005, il est responsable de plusieurs usines en Suisse et en Allemagne. De 2005 à 2010, il occupe des fonctions de management et de marketing au sein de Holcim Suisse. En 2012, il est nommé Directeur commercial de Holcim Apasco au Mexique puis, en 2014, Responsable de l'Argentine.

SAÂD SEBBAR

Membre

Saâd Sebbar est membre du Comité Exécutif de LafargeHolcim Ltd depuis le 10 juillet 2015, en charge de la région Moyen-Orient-Afrique. Ingénieur aéronautique, il est également diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de Paris. Avant de rejoindre Lafarge, il travaille comme conseiller en investissement puis consultant en management et organisation. Il entre chez Lafarge en 1997, en qualité de directeur d'usine, puis exerce différentes responsabilités opérationnelles. En 2002, il est nommé Directeur général de Lafarge-Titan en Égypte. De 2004 à 2008, il occupe le poste de Directeur général de Herakles General Company en Grèce, puis devient Président pour la région Asie de l'Est, responsable de la Corée du Sud, du Japon, du Vietnam et des Philippines. En 2012, Saâd Sebbar devient Directeur général de Lafarge Maroc.

LES MEMBRES SUIVANTS DU COMITÉ EXÉCUTIF ONT REJOINT LE GROUPE APRÈS FIN 2017

MARCEL COBUZ

Région Europe

Né en 1971, de nationalité roumaine et française, Marcel Cobuz est devenu membre du Comité Exécutif en janvier 2018, en charge de la région Europe. Il a étudié le droit et l'économie à l'Université de Bucarest et a suivi des programmes de formation pour cadres à l'IMD et à l'INSEAD.

Marcel Cobuz rejoint le Groupe en 2000. Chez LafargeHolcim, il a occupé divers postes opérationnels dans six pays différents et enregistré d'excellents résultats. Il a été Directeur général en Indonésie, en Irak et au Maroc.

Dans ses différents postes de responsable pays, il a obtenu de très bons résultats, notamment en investissant dans de nouvelles offres dans le bâtiment et les infrastructures, grâce à la construction et l'exploitation de nouvelles usines et la gestion de coentreprises et de partenariats avec des sociétés cotées. Parmi ses missions au sein du Groupe entre 2012 et 2015, Marcel Cobuz a joué un rôle clé en pilotant la transformation de l'organisation du marketing de Lafarge, avant de diriger le Projet d'intégration mondiale avant la fusion entre Lafarge et Holcim.

GÉRALDINE PICAUD

Directeur Financier

Née en 1970, de nationalité française, Géraldine Picaud a été nommée Directeur Financier de LafargeHolcim en janvier 2018. Elle est diplômée de l'ESC Reims.

Avant de rejoindre le Groupe, Géraldine Picaud était Directeur Financier d'Essilor

International, numéro un mondial de l'optique ophtalmique coté au CAC 40. Avant cela, elle était Directeur Financier de Volcafe Holdings, le pôle café d'ED&F Man, basé en Suisse. Géraldine Picaud a rejoint ED&F Man à Londres en 2007 en tant que responsable Corporate Finance en charge des fusions et acquisitions. Elle avait avant cela occupé le poste de Directeur Financier pendant 13 ans chez Safic Alcan, groupe international de distribution de spécialités chimiques.

Géraldine Picaud a débuté sa carrière professionnelle chez Arthur Andersen Audit.

RENÉ THIBAUT

Région Amérique du Nord

Né en 1966, de nationalité canadienne, René Thibault a été nommé membre du Comité Exécutif en janvier 2018, en charge de la région Amérique du Nord. Il est diplômé de Queen's University en génie civil et a suivi le Advanced Management Program de la Harvard Business School.

René Thibault a rejoint le Groupe en 1989. Il a construit de très beaux succès dans des fonctions commerciales et jouit d'une grande expertise dans les offres aval pour nos clients. Après avoir évolué dans des postes de direction au Canada, René Thibault occupe en 2007 le poste de Vice-président, Stratégie pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, basé en France.

De retour au Canada en 2009, il dirige les activités granulats et béton de l'Ouest du Canada. En 2012, il ajoute le secteur du ciment à ses attributions et est nommé Directeur général de l'Ouest du Canada.

RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION

La rémunération des administrateurs et des dirigeants est conçue pour appuyer la stratégie de LafargeHolcim en aidant le Groupe à attirer, motiver et retenir les talents tout en favorisant un alignement sur les intérêts des actionnaires.

SUJET

Lettre du Président du Comité des rémunérations aux actionnaires	85	La rémunération des dirigeants présente une structure équilibrée qui rétribue des résultats à court et à long terme mesurés à l'aune de critères absolus et relatifs, financiers et non financiers, en conjuguant des versements en numéraire et des paiements en actions. Pour assurer un alignement encore plus fort sur les intérêts des actionnaires, il est par ailleurs demandé aux dirigeants de se constituer progressivement un portefeuille d'actions du Groupe.
Systeme de rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif	87	
Rémunérations du Conseil d'administration et du Comité exécutif en 2017	93	
Actionnariat du Conseil d'administration et du Comité exécutif	97	Le rapport sur la rémunération présente des informations détaillées sur les programmes de rémunération au sein de LafargeHolcim, sur le cadre de gouvernance entourant la rémunération et sur la rémunération effective des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif en 2017. Il est établi en exécution de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse, de la directive concernant les informations relatives à la Corporate Governance émise par la SIX Swiss Exchange et du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par la Fédération des entreprises suisses (economiesuisse).
Gouvernance en matière de rémunération	101	
Perspectives pour 2018	104	

Chères et chers Actionnaires,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport de LafargeHolcim sur la rémunération pour l'exercice 2017, établi en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Conscient de sa position de numéro un mondial des matériaux et des solutions de construction, LafargeHolcim entend être un employeur de choix pour ses collaborateurs. Cette volonté s'appuie sur notre politique de rémunération conçue pour attirer, motiver et retenir les compétences et les talents qui assureront notre réussite à l'échelle mondiale en même temps que notre capacité à offrir un rendement de premier ordre à nos actionnaires.

2017 a été une année de solides résultats sur base comparable et de contributions positives de la plupart de nos régions. Jan Jenisch est devenu le nouveau Directeur général du Groupe le 1^{er} septembre 2017. Il succède à Éric Olsen, dont le départ en juillet 2017 a ouvert une période de transition durant laquelle Beat Hess a assuré les fonctions de Directeur général par intérim et de Président.

En 2017, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (CNRG) a procédé à un examen approfondi des programmes de rémunération, afin de vérifier leur concordance avec la nouvelle stratégie du Groupe, et a décidé de mettre en œuvre plusieurs changements dans les programmes de bonus et d'intéressement à long terme (LTI) en 2018. Ainsi,

- pour orienter davantage les membres du Comité exécutif vers la réalisation d'objectifs financiers, la part du bonus annuel liée à la performance financière sera portée à 85 % du bonus total possible. Un nouvel indicateur de performance relative, comparant la performance financière annuelle de LafargeHolcim à celles d'un échantillon de sociétés du secteur, sera mis en place et assorti d'une pondération de 30 % du bonus total possible. Les 55 % restants continueront d'être liés à des objectifs financiers absolus.
- Le solde de 15 % du bonus annuel sera lié à un score de « santé et sécurité », qui rendra compte d'améliorations du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de travail.
- La dotation de 2018 au titre du plan d'intéressement à long terme (LTI) consistera en attributions d'actions de performance, dont les déterminants seront le bénéfice par action avant dépréciations d'actifs et cessions et le retour sur capital investi du Groupe.
- De plus, pour tenir compte des changements qu'a connus l'équipe de direction et appuyer le lancement de la nouvelle stratégie de croissance, une attribution d'options de performance sera octroyée aux membres du Comité exécutif en 2018.

Vous en apprendrez plus sur ces changements, sur les activités du CNRG et sur notre système de rémunération au fil de ce rapport. Le rapport sur la rémunération



Nassef Sawiris

sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée générale de 2018.

À l'avenir, nous poursuivrons notre travail d'évaluation régulière des plans de rémunération, pour nous assurer qu'ils produisent les résultats attendus. Nous espérons que vous trouverez dans ce rapport nombre d'informations utiles.

Sincères salutations,

Nassef Sawiris

Président du Comité des Nominations,
des Rémunérations et de la Gouvernance

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

DESCRIPTION GÉNÉRALE DES RÉMUNÉRATIONS EN 2017

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉLÉMENT	OBJECTIF	STRUCTURE	LEVIERS	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Jetons de présence annuels	Rémunérer la fonction au sein du Conseil d'administration	– Jetons de présence payés en numéraire et en actions bloquées pendant 5 ans	– Fonction – Responsabilités – Engagement en temps – Expérience requise	Aucun
Indemnités de comité	Rémunérer le surcroît de contribution et d'engagement en temps	– Différenciation entre les fonctions de membre et de président – Versées en espèces	– Fonction – Responsabilités – Engagement en temps – Expérience requise	Aucun
Indemnité de frais	Couvrir les frais engagés par les membres du Conseil d'administration	– Versées en espèces	– Dépenses professionnelles engagées	Aucun

COMITÉ EXÉCUTIF

ÉLÉMENT	OBJECTIF	STRUCTURE	LEVIERS	CRITÈRES DE PERFORMANCE
Salaire de base	Attirer et fidéliser	Somme fixe versée mensuellement en numéraire	– Fonction – Responsabilités – Expérience – Valeur de marché	
Cotisations retraite	Attirer et fidéliser	Cotisations à des régimes de prévoyance et d'assurance	– Pratique du marché – Fonction	
Avantages et gratifications	Attirer et fidéliser ; prémunir contre les risques	– Avantages indirects – Véhicule ou indemnité de transport – Indemnité d'expatriation	– Pratique du marché – Fonction	
Prime annuelle	Rétribuer les performances à court terme	Montant variable versé pour moitié en numéraire et pour moitié en actions différées pendant 3 ans	– Résultats financiers et non financiers de l'année	– EBITDA sous-jacent – Cash-flow libre – Résultats individuels
Plan d'intéressement à long terme (« LTI »)	Rétribuer la performance à long terme Mettre à parité avec les actionnaires Fidéliser	Actions de performance transmises au terme d'une période d'acquisition de 3 ans	– Performance financière de l'entreprise sur une période de trois ans	– Bénéfice par action avant dépréciations d'actifs et cessions – Retour sur capital investi (ROIC) – Rendement relatif total pour l'actionnaire (TSR)

SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Conseil d'administration

Pour garantir l'indépendance des membres du Conseil d'administration dans l'exercice de leurs missions de supervision, il leur est uniquement accordé une rémunération fixe. Une partie de cette rémunération est payée en actions afin d'encourager la convergence avec les intérêts des actionnaires.

La rémunération du Conseil d'administration se compose d'un montant annuel de jetons de présence au titre des fonctions de Président, de Vice-Président ou de membre du Conseil d'administration et d'une indemnité supplémentaire au titre de la participation à des comités du Conseil d'administration en tant que président ou membre. La rémunération annuelle en jetons de présence est versée pour partie en numéraire et pour partie en actions soumises à une période d'incessibilité et d'inaliénabilité de cinq ans. Les indemnités de participation à un comité sont versées en numéraire. À cela s'ajoute une indemnité de frais forfaitaire elle aussi versée en numéraire. Le président du Conseil d'administration a en outre droit à une indemnité de secrétariat. Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucun autre remboursement de frais professionnels que ceux couvrant leur déplacement depuis l'étranger. Les membres du Conseil d'administration ne sont pas affiliés aux régimes de protection sociale du personnel de LafargeHolcim.

Exceptionnellement, une indemnité supplémentaire peut être octroyée à un membre ou au Président du Conseil d'administration à qui a été imposée une charge de travail exceptionnelle sortant de sa fonction ordinaire au sein du Conseil.

La rémunération en numéraire est versée chaque trimestre pour les membres du Conseil d'administration et chaque mois pour le Président. Les actions sont transférées au bénéficiaire en mars chaque année.

MODÈLE DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

JETONS DE PRÉSENCE (MONTANT BRUT ANNUEL)	RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE EN CHF	RÉMUNÉRATION EN ACTIONS ² EN CHF	INDEMNITÉ DE FRAIS EN CHF	INDEMNITÉ DE SECRÉTARIAT EN CHF
Président du Conseil d'administration ¹	725 000	725 000	10 000	60 000
Vice-Président du Conseil d'administration	200 000	200 000	10 000	
Membres du Conseil d'administration	100 000	100 000	10 000	

INDEMNITÉS DE COMITÉ (MONTANT BRUT ANNUEL)	RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE EN CHF
Président du Comité	125 000
Membre du Comité	40 000

¹ Le président du Conseil d'administration ne peut percevoir d'indemnités de participation à un comité.

² Convertie en actions sur la base du prix moyen de l'action entre le 1er janvier 2018 et le 15 février 2018.

Comité exécutif

La rémunération du Comité exécutif est conçue pour renforcer la stratégie de LafargeHolcim en aidant le Groupe à attirer, motiver et retenir des personnes de talent tout en alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

La structure de cette rémunération assure l'équilibre entre performances à court et à long terme, combine performances absolue et relative et critères financier et non financier de mesure des résultats, et associe versements en numéraire et paiement en actions. Pour assurer un alignement encore plus fort avec les intérêts des actionnaires, il est par ailleurs demandé aux dirigeants de se constituer progressivement un portefeuille d'actions LafargeHolcim.

La rémunération des membres du Comité exécutif comprend les éléments suivants :

- Salaire de base
- Cotisations retraite et avantages
- Rémunération variable : bonus annuel et intéressement à long terme

Salaires de base

Les salaires de base des membres du Comité exécutif sont revus chaque année, dans l'optique de définir une rémunération totale globalement compétitive par rapport aux entreprises du Swiss Market Index (SMI).

Les salaires des membres du Comité exécutif sont fixés de façon à tenir compte des pratiques du marché pour les fonctions concernées ainsi que des nécessités de cohérence interne. En 2017, plusieurs nouveaux dirigeants ont intégré le Comité exécutif et les mêmes principes ont été appliqués pour fixer leur niveau de salaire.

Protection sociale

Les membres du Comité exécutif sont affiliés aux régimes de protection sociale disponibles dans le pays où s'exécute leur contrat de travail. Les avantages consistent principalement en régimes de retraite, d'assurance et de couverture maladie qui sont conçus pour procurer aux employés et aux personnes à leur charge un niveau raisonnable de protection contre les risques vieillesse, invalidité, décès et maladie. Les membres du Comité exécutif ayant un contrat de travail suisse sont affiliés au régime de retraite à prestations définies de LafargeHolcim qui s'applique aux cadres dirigeants en poste en Suisse. Ce régime cible, pour un départ à la retraite à 62 ans avec une ancienneté de dix ans à un poste de cadre dirigeant et de vingt ans au sein du Groupe, un montant de 40 % du salaire de base moyen des trois dernières années, une fois inclus tout autre revenu de pension dont l'affilié pourrait bénéficier. Les montants des pensions de retraite anticipées ou différées sont établis au moyen de calculs actuariels. Les régimes de retraite de LafargeHolcim vont au-delà des exigences légales de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP). Les membres du Comité exécutif employés sous contrat de travail étranger bénéficient d'une protection proportionnelle aux conditions du marché et au poste qu'ils occupent. Les régimes varient en fonction de l'environnement commercial et juridique local, mais ils sont au minimum conformes à la législation du pays concerné.

Avantages indirects

Les membres du Comité exécutif peuvent bénéficier de certains avantages indirects liés au statut de dirigeant, tels qu'une voiture de fonction ou une indemnité de transport et d'autres gratifications en nature, conformément aux pratiques du marché dans le pays de leur contrat de travail. Les dirigeants expatriés peuvent aussi percevoir des indemnités de logement, de scolarité et de voyage, conformément à la politique de mobilité internationale de LafargeHolcim. La valeur pécuniaire de ces autres éléments de la rémunération est calculée à la juste valeur et est incluse dans les informations sur la rémunération des dirigeants figurant dans les grilles de rémunération.

Bonus annuel

Le bonus annuel, qui est versé pour moitié en numéraire et pour moitié en actions différées pendant trois ans, récompense la réalisation d'objectifs financiers, au niveau du Groupe (et au niveau régional pour les membres du Comité exécutif, le cas échéant), ainsi que les performances individuelles de l'année écoulée.

La formule du bonus annuel applicable au Comité exécutif est résumée ci-dessous.

FONCTION	DIRECTEUR GÉNÉRAL	AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF	
Maximum possible	250 % du salaire	125 % du salaire	
CRITÈRES	EBITDA SOUS-JACENT	CASH-FLOW LIBRE	PERFORMANCE INDIVIDUELLE
Objectif	Mesure la rentabilité opérationnelle au niveau du Groupe ou de la région	Mesure la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie	Mesure la performance individuelle de chaque membre du Comité exécutif
Définition	Résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs opérationnels, hors coûts liés aux réorganisations, litige, mise en oeuvre et autres élément non récurrents, à taux de change du budget	Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation corrigé des investissements de maintenance et de développement nets	Évaluation de la façon dont chaque dirigeant a rempli un certain nombre d'objectifs stratégiques, opérationnels ou spécifiques à un projet (y compris les engagements envers la santé et la sécurité) et s'est comporté conformément aux valeurs du Groupe.
Pondération	30 %	40 %	30 %
Formule de paiement			Évaluation par le CNRG et le Président

Plans d'intéressement à long terme (LTI)

Le plan d'actions de performance est conçu dans l'optique de retenir les talents et de procurer des éléments d'intéressement à long terme aux performances durables de l'entreprise. Selon son règlement actuel, le programme d'intéressement à long terme prévoit des attributions conditionnelles d'actions et/ou d'options d'achat d'actions (« stock-options »), avec acquisition des droits au terme d'une période de trois ans.

L'intention du CNRG est qu'une attribution conditionnelle d'actions soit normalement accordée chaque année, des attributions de stock-options pouvant être accordées dans des circonstances exceptionnelles. Il n'y a pas eu d'attribution d'options en 2017.

La formule du programme d'intéressement à long terme applicable au Comité exécutif est résumée ci-dessous.

ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2017

FONCTION	DIRECTEUR GÉNÉRAL		AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF
Maximum possible	250 % du salaire		140 % du salaire
CRITÈRES	RÉSULTAT PAR ACTION AVANT DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS ET CESSIONS	RENTABILITÉ DES CAPITAUX INVESTIS (ROIC)	TSR RELATIF
Objectif	Mesure la rentabilité de LafargeHolcim pour les investisseurs	Mesure la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement les capitaux investis	Mesure la capacité de LafargeHolcim à procurer aux investisseurs des rendements supérieurs à ceux d'autres placements
Pondération	30 %	40 %	30 %
Période de performance	2019	2019	25 juillet 2017-24 juillet 2020
Définition	Bénéfice par action dilué, retraité des plus- et moins-values après impôts sur cessions de sociétés du Groupe et des dépréciations de goodwill et d'actifs	Retours sur capital investi à fin 2019, calculée à périmètre constant sur la période 2017-2019	Classement en percentile du TSR moyen sur 3 mois de LafargeHolcim par rapport à un panel mondial de 17 entreprises comparables du secteur : ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, HeidelbergCement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci et Vulcan Materials
Acquisition des droits liés à la performance			

Les niveaux cibles d'atteinte des conditions de performance ne sont pas publiés étant donné qu'ils pourraient procurer un avantage concurrentiel indu à nos concurrents, mais ils sont conformes aux prévisions transmises aux investisseurs et seront communiqués au moment de l'acquisition des droits.

Les actions de performance attribuées et non acquises sont annulées à la cessation du contrat de travail ne résultant pas d'un départ à la retraite, d'une maladie, d'une invalidité, d'un changement de contrôle de l'entreprise ou encore d'une décision à la discrétion du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Dans de tels cas, les droits pour les actions de performance attribuées et non acquises s'acquièrent au prorata (du nombre de mois pleins entre la date d'attribution et la date de cessation du contrat de travail) à la date normale d'acquisition. En cas de décès, l'acquisition est immédiate et les conditions de performance sont considérées comme remplies. Afin de lever toute ambiguïté, il convient de préciser que les actions de performance expirent toujours lorsque la cessation du contrat de travail résulte d'une démission ou d'un licenciement pour faute.

Règles concernant la détention d'actions par les cadres dirigeants

Eu égard à l'importance que le CNRG accorde à la convergence entre intérêts des actionnaires et intérêts des dirigeants, il est demandé à ces derniers de détenir des actions LafargeHolcim d'une valeur totale correspondant à 300 % du salaire pour le Directeur général et à 150 % du salaire pour les autres membres du Comité exécutif. Les dirigeants devront conserver au moins 50 % des actions acquises (en valeur nette d'impôt) dans le cadre d'attributions jusqu'à ce que le montant requis soit atteint.

Contrats de travail pour le Comité exécutif

Les contrats de travail des membres du Comité exécutif sont conclus pour une durée indéterminée et peuvent être résiliés moyennant un préavis d'un an. Les contrats de travail n'incluent pas de clauses d'indemnité de départ ou de changement de contrôle hormis les dispositions relatives à l'acquisition des droits du plan d'intéressement à long terme (LTI).

Le cas d'un ancien membre du Comité exécutif de Lafarge donne lieu à un engagement contractuel payable dans l'éventualité où la société mettrait fin à son contrat de travail avant le 31 décembre 2017.

Primes de fidélisation

Aucun versement n'a été fait en 2017 au titre du dispositif de fidélisation (2016 : 2,0 millions de CHF, dans le cadre de la fusion). Plus aucun paiement n'est dû au Comité exécutif au titre de ce dispositif.

RÉMUNÉRATIONS POUR L'EXERCICE 2017

Les tableaux de cette section ont fait l'objet d'une vérification selon les prescriptions de l'article 17 de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM	FONCTIONS AU 31 DÉCEMBRE	RÉMUNÉRATION EN NUMÉRAIRE (EN CHF)	RÉMUNÉRATION EN ACTIONS		AUTRES ÉLÉMENTS (EN CHF)	SOUS- TOTAL (EN CHF)	COTISATIONS DE SÉCURITÉ SOCIALE (EN CHF)	TOTAL 2017 (EN CHF)	TOTAL 2016 (EN CHF)
			NOMBRE D'ACTIONS	VALEUR (EN CHF)					
Beat Hess, Président		1 075 000 ¹	12 690	725 000	70 000	1 870 000	82 275	1 952 275	1 145 492
Oscar Fanjul ²	2 3	238 334	2 917	166 667	10 000	415 001	0	415 001	290 000
Bertrand Collomb	1	140 000	1 750	100 000	10 000	250 000	10 144	260 144	258 122
Philippe Dauman ³		41 667	729	41 667	4 167	87 501	5 835	93 336	216 933
Paul Desmarais	2	140 000	1 750	100 000	10 000	250 000	0	250 000	285 417
Alexander Gut ³	1	58 334	729	41 667	4 167	104 168	7 929	112 097	300 377
Patrick Kron ⁴	3 4	105 000	1 021	58 333	5 833	169 166	6 425	175 591	0
Bruno Lafont ³		41 667	729	41 667	4 167	87 501	0	87 501	216 540
Gérard Lamarche	1 3	265 000	1 750	100 000	10 000	375 000	0	375 000	339 583
Adrian Loader	2 4	212 917	1 750	100 000	10 000	322 917	0	322 917	250 000
Jürg Oleas	1	123 333	1 750	100 000	10 000	233 333	0	233 333	124 166
Nassef Sawiris	2	241 667	1 750	100 000	10 000	351 667	0	351 667	322 917
Thomas Schmidheiny	4	123 333	1 750	100 000	10 000	233 333	9 290	242 623	218 094
Hanne B. Sørensen	2 4	163 333	1 750	100 000	10 000	273 333	0	273 333	250 000
Dieter Spälti	1 3	265 000	1 750	100 000	10 000	375 000	19 999	394 999	394 999
Total		3 234 585	34 565	1 975 001	188 334	5 397 920	141 897	5 539 817	4 612 640

■ Président de comité

1 CAF : Comité Financier et d'Audit ; 2 CNRG : Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance ; 3 CS : Comité Stratégie ;

4 CSDD : Comité Santé, Sécurité et Développement durable depuis le 3 mai 2017

¹ Inclut une indemnité supplémentaire de 350 000 CHF pour le surcroît de temps consacré à assurer la succession du Directeur général.

² Vice-Président depuis le 3 mai 2017

³ Membre du Conseil d'administration jusqu'au 3 mai 2017

⁴ Membre du Conseil d'administration depuis le 3 mai 2017

Rémunérations pour l'exercice 2017

En 2017, quinze administrateurs non exécutifs ont perçu au total une rémunération de 5,5 millions de CHF y compris cotisations obligatoires de sécurité sociale (2016 : 5,4 millions de CHF une fois inclus 0,8 million de CHF versés à un ancien membre du conseil d'administration qui a quitté ses fonctions en 2016), dont 3,2 millions de CHF (2016 : 3,1 millions de CHF) versés en numéraire, 0,1 million de CHF (2016 : 0,1 million de CHF) sous forme de cotisations de sécurité sociale et 2,0 millions de CHF (2016 : 1,9 million de CHF) sous forme d'actions. Les autres indemnités versées ont totalisé 0,2 million de CHF (2016 : 0,2 million de CHF). Ces montants incluent l'indemnité supplémentaire de 350 000 CHF versée au Président en rémunération du temps consacré à organiser la succession du Directeur général.

À l'Assemblée générale de 2016, les actionnaires avaient approuvé un montant total maximal de 5 400 000 CHF pour la rémunération du Conseil d'administration sur la période courant jusqu'à l'Assemblée générale de 2017. La rémunération effective versée au Conseil d'administration sur la période a été de 4 868 336 CHF (hors cotisations obligatoires de sécurité sociale) et est donc restée dans les limites du montant approuvé.

À l'Assemblée générale de 2017, les actionnaires ont approuvé un montant total maximal inchangé de 5 400 000 CHF pour la rémunération du Conseil d'administration sur la période courant jusqu'à l'Assemblée générale de 2018. La rémunération effective versée au Conseil d'administration sur cette période devrait être d'environ 5,4 millions de CHF. Le montant définitif sera publié dans le rapport sur la rémunération de 2018.

COMITÉ EXÉCUTIF

DIRIGEANT	SALAIRE DE BASE (EN CHF)	AUTRE RÉMUNÉRATION FIXE (EN CHF) ¹	BONUS ANNUEL (EN CHF)	ACTIONS DE PERFORMANCE ⁴		AUTRES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS ⁵		COTISATIONS RETRAITE (EN CHF)	TOTAL 2017 (EN CHF)	TOTAL 2016 ⁶ (EN CHF)
				NOMBRE D'ACTIONS	JUSTE VALEUR ^A L'ATTRIBUTION (EN CHF)	NOMBRE D'ACTIONS	JUSTE VALEUR ^A L'ATTRIBUTION (EN CHF)			
Éric Olsen 01.01.2017 – 15.07.2017	1 500 000	323 871	1 800 000 ²	0	0	0	0	501 692	4 125 563	7 207 062
Jan Jenisch 01.09.2017 – 31.12.2017	533 332	8 667	1 120 000 ³	70 422	1 971 112	89 784	4 861 804	278 062	8 772 977	0
Autres ComEx 01.01.2017 – 31.12.2017	7 312 047	1 590 048	1 646 258	173 171	4 847 056	0	0	3 971 649	19 367 058	29 732 002
Total	9 345 379	1 922 586	4 566 258	243 593	6 818 168	89 784	4 861 804	4 751 403	32 265 598	36 939 064

¹ Y compris la valeur des gratifications en nature : voiture de fonction et indemnités d'expatriation pour participation à la mobilité internationale (logement, scolarité, conseil fiscal)

² Montant versé à la réalisation de l'objectif, selon la politique et les termes de l'accord contractuel et conformément à la réglementation suisse

³ Prime convenue à l'embauche, versée sur la base de la réalisation de l'objectif entre septembre et décembre 2017 pour la portion financière (70 % de la prime possible), et sur la base de la performance effective pour la portion individuelle (30 % de la prime possible). Comprend également le montant versé pour compenser le renoncement à la prime 2017 due par le précédent employeur.

⁴ Actions de performance attribuées au titre du plan d'intéressement à long terme, soumises à une période d'acquisition des droits de trois ans

⁵ Les autres attributions d'actions correspondent aux actions soumises à conditions de présence (restricted shares) octroyées à Jan Jenisch au moment de son embauche en remplacement des attributions d'actions de son précédent employeur auxquelles il renonçait, sur base strictement comparable. Les droits correspondant à ces actions soumises à conditions de présence (restricted shares) s'acquièrent en décembre 2017, décembre 2018 et décembre 2019, selon l'échéancier des dates d'acquisition des actions qu'elles remplacent.

⁶ Les chiffres de 2016 traduisent aussi la juste valeur à la date d'octroi des attributions d'actions de performance au titre du plan de LTI. (Les attributions d'actions de performance étaient auparavant annoncées à leur valeur faciale, ce qui correspond au maximum possible de la distribution. Les stock-options étaient annoncées à leur juste valeur.)

Rémunérations pour l'exercice 2017

La rémunération totale pour les membres du Comité exécutif en 2017 se présente comme suit : la rémunération annuelle totale pour les membres du Comité exécutif s'est élevée à 32,3 millions de CHF (2016 : 36,9 millions de CHF). Ce montant comprend des salaires de base et des éléments de rémunération variables pour un montant de 15,8 millions de CHF (2016 : 21,3 millions de CHF), une rémunération en actions de 11,7 millions de CHF (2016 : 10,3 millions de CHF), des cotisations patronales aux régimes de retraite de 4,8 millions de CHF (2016 : 5,3 millions de CHF).

Commentaires explicatifs sur le tableau des rémunérations

L'évolution de la rémunération entre 2016 et 2017 s'explique principalement par les facteurs suivants :

– l'ancien Directeur général (Éric Olsen) a quitté le Groupe le 15 juillet 2017, et les versements d'indemnités contractuelles pour 2017 sont inclus dans la rémunération totale du Comité

exécutif telle qu'exposée par le tableau ci-dessus. Les clauses contractuelles sont les suivantes : préavis de 12 mois, période de non-concurrence de 12 mois et abandon d'une partie des attributions de LTI selon le règlement du plan de LTI.

- Le nouveau Directeur général (Jan Jenisch) a pris ses fonctions au 1er septembre 2017 ; sa rémunération se décompose ainsi : salaire de base et éléments variables : 1,7 million de CHF ; rémunération en actions : 6,8 millions de CHF ; cotisations patronales au régime de retraite : 0,3 million de CHF. La rémunération totale du nouveau Directeur général en 2017 s'élève donc à 8,8 millions de CHF. Des droits de remplacement consistant en 89 784 actions lui ont été attribués en compensation des droits à l'intéressement à long terme auxquels il a renoncé en quittant son précédent employeur pour intégrer LafargeHolcim. L'acquisition de ces droits de remplacement se fera en trois tranches, respectivement en décembre 2017, décembre 2018 et décembre 2019, et est incluse dans le tableau de rémunération ci-dessus (valeur à l'attribution). Il a aussi été convenu que, au titre de 2017, le Directeur général recevrait 240 000 CHF en compensation de la prime à laquelle il a renoncé en quittant son ancien employeur, ainsi qu'une prime annuelle LafargeHolcim pour 2017, sur la base de la réalisation de l'objectif pour la portion financière (70 % de la prime possible), et sur la base de la performance effective pour la portion individuelle (30 % de la prime possible).
- La reprise temporaire des fonctions de Directeur général du Groupe par Beat Hess, Président, couverte à la rubrique « Autres ComEx » ci-dessus, a donné lieu à une rémunération fixe de 0,2 million de CHF. Aucune rémunération variable n'a été versée pour la période d'intérim.
- La réalisation des objectifs de performance au titre de la prime annuelle a été moindre en 2017 qu'en 2016. Des informations supplémentaires sont fournies ci-dessous.
- En conséquence de l'examen des rémunérations de 2017, il a été décidé de ne pas relever les salaires de base des membres du Comité exécutif et du Directeur général, mais d'augmenter leur niveau maximum possible d'intéressement à long terme. L'attribution maximale normale est passée de 225 % à 250 % du salaire pour le Directeur général et de 125 % à 140 % du salaire pour les membres du Comité exécutif.

La rémunération accordée aux membres du Comité exécutif pour 2017 (y compris la rémunération du Directeur général par intérim et le complément de salaire ponctuel du Directeur des opérations par intérim) est restée dans les limites du montant maximal total de 40 500 000 CHF approuvé par l'Assemblée générale de 2016 pour la rémunération du Comité exécutif pour l'exercice 2017.

Bonus annuel

En proportion du maximum, le bonus moyen versé en 2017 aux membres du Comité exécutif (Jan Jenisch et Éric Olsen non inclus) a été de 19 % pour l'intéressement annuel, de 8 % pour la réalisation des objectifs financiers et de 69 % pour la réalisation des objectifs individuels.

Acquisition de droits au titre du LTI en 2017

La première acquisition de droits dans le cadre du plan LTI de LafargeHolcim aura lieu en décembre 2018 et fera l'objet d'une information publiée dans le rapport sur la rémunération de 2018.

Prêts accordés aux membres des organes de direction

Au 31 décembre 2017, il n'y avait aucun encours de prêts aux membres du Comité exécutif. De même, il n'y avait aucun encours de prêts à des administrateurs ou à des personnes étroitement liées à des membres des organes dirigeants.

Autres transactions

Dans le cadre du plan d'épargne salariale, LafargeHolcim gère un portefeuille d'actions pour le compte de son personnel.

Le Groupe vend et achète des actions LafargeHolcim Ltd aux collaborateurs ainsi que sur le marché. Aucune action n'a été achetée aux membres du Comité exécutif en 2016 et 2017.

Rémunération des anciens membres des organes de direction

Durant l'exercice 2017, des versements pour un montant total de 7,8 millions de CHF ont été effectués au profit de quatre anciens membres du Comité exécutif.

INFORMATIONS SUR L'ACTIONNARIAT

Actions détenues par le Conseil d'administration

Au 31 décembre 2017, les administrateurs non exécutifs détenaient au total 94 528 975 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises à titre personnel et celles allouées dans le cadre des plans de participation et de rémunération. À la fin 2017, un administrateur non exécutif détenait des options d'achat (de vente) d'actions acquises à titre personnel.

Jusqu'à l'annonce d'informations ou de projets d'importance pour le marché, le Conseil d'administration, le Comité exécutif et tout collaborateur concerné ont l'interdiction d'effectuer des transactions sur titres de capital ou sur tous autres instruments financiers de LafargeHolcim Ltd, de sociétés du Groupe cotées en Bourse ou de sociétés cibles potentielles (période de restriction à la négociabilité).

ACTIONS ET OPTIONS DÉTENUES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM	FONCTION	ACTIONS DÉTENUES		OPTIONS DÉTENUES	
		AU 31 DÉCEMBRE 2017	AU 31 DÉCEMBRE 2017	AU 31 DÉCEMBRE 2016	AU 31 DÉCEMBRE 2016
Beat Hess	Président	17 419		8 792	
Oscar Fanjul	Vice-Président	7 758		5 901	
Bertrand Collomb	Membre	116 065		121 673	
Paul Desmarais	Membre	38 943		37 086	
Patrick Kron	Membre (depuis le 3 mai 2017)	0		0	
Gérard Lamarche	Membre	4 066		2 209	
Adrian Loader	Membre	16 739		14 882	
Jürg Oleas	Membre	3 397		2 314	
Nassef Sawiris	Membre	25 180 203	10 000 000 ¹	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Membre	69 072 527		69 070 670	
Hanne B. Sørensen	Membre	6 776		4 920	
Dieter Spälti	Membre	65 082		62 751	
Philippe Dauman	Membre (jusqu'au 3 mai 2017)	s/o		1 129	
Alexander Gut	Membre (jusqu'au 3 mai 2017)	s/o		8 161	
Bruno Lafont	Co-président (jusqu'au 3 mai 2017)	s/o		44 939	443 068 ²
Total		94 528 975	10 000 000	98 323 773	443 068

¹ 5 000 000 options d'achat avec prix d'exercice de 59,096 CHF et date d'expiration le 3 juillet 2018, et 5 000 000 options d'achat avec prix d'exercice de 59,096 CHF et date d'expiration le 4 juillet 2018, dans les deux cas de type européen.

² De l'ancien plan de rémunération en actions (Lafarge S.A.).

Actions et options détenues par le Comité exécutif

Au 31 décembre 2017, les membres du Comité exécutif détenaient au total 209 225 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Ce chiffre comprend les actions acquises à titre personnel et celles allouées dans le cadre des plans de rémunération du Groupe.

De plus, à la fin de 2017, le Comité exécutif détenait au total 919 834 options et 605 372 actions de performance en vertu des plans de participation et de rémunération de différentes années.

Les options sont émises uniquement pour des actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Une option donne au détenteur le droit d'acheter une action nominative de LafargeHolcim Ltd.

ACTIONS ET OPTIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2017

NOM	FONCTION	NOMBRE TOTAL D' ACTIONS	NOMBRE TOTAL D' OPTIONS	NOMBRE TOTAL D' ACTIONS DE PERFORMANCE
Jan Jenisch	Directeur général	120 000	80 000 ¹	126 868
Ron Wirahadiraksa	Membre	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Membre	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Membre	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Membre	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Membre	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Membre	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Membre	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Membre	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Membre	4 523	65 316	45 401
Total		209 225	919 834	605 372

¹ 80 000 options d'achat (HOLN C56 JUN18) avec prix d'exercice de 56 CHF et date d'expiration le 15 juin 2018, acquises à titre personnel

ACTIONS ET OPTIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2016

NOM	FONCTION	NOMBRE TOTAL D' ACTIONS	NOMBRE TOTAL D' OPTIONS	NOMBRE TOTAL D' ACTIONS DE PERFORMANCE
Éric Olsen	Directeur général	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Membre	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Membre	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Membre	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Membre	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Membre	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Membre	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Membre	-	36 410	22 756
Oliver Osswald	Membre	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Membre	5 072	65 316	29 159
Total		92 718	1 018 088	393 825

En 2017, Jan Jenisch a acheté 77 086 actions LafargeHolcim, d'une valeur totale au 31 décembre de 4,2 millions de CHF ou 263 % de son salaire de base, grâce à quoi (en ajoutant les actions nominatives octroyées) la règle de la détention d'actions pour un montant équivalent à 300 % du salaire par le Directeur général est respectée.

Mécanisme de liquidité pour les droits restants dans les plans d'intéressement à long terme de Lafarge

Suite à la réussite de l'offre publique d'échange sur Lafarge S.A. et le retrait du marché des actions Lafarge, LafargeHolcim a proposé un mécanisme de liquidité pour (i) les actions Lafarge qui pourraient être émises après l'exercice, au ou après le 23 octobre 2015, des options allouées au titre des attributions d'options de Lafarge ; ou (ii) les actions Lafarge qui pourraient être définitivement attribuées au ou après le 23 octobre 2015 au titre des attributions d'actions de performance de Lafarge.

Cinq membres du Comité exécutif de LafargeHolcim, dont le Directeur général sortant, ont accepté ce mécanisme, qui se traduira par l'échange ou le rachat (selon leur lieu de résidence) de leurs actions Lafarge contre des actions LafargeHolcim. Cet échange ou ce rachat sera réalisé à l'issue de la période de détention (qui court jusqu'en mars 2019) pour les actions de performance ou après l'exercice des options (toutes les options non exercées expireront à la fin de l'année 2020 au plus tard), selon la parité d'échange appropriée pour conserver les termes initiaux de l'offre publique d'échange (fin décembre 2017, la parité d'échange était de 0,945 action LafargeHolcim pour 1 action Lafarge).

Le tableau suivant présente les droits des membres du Comité exécutif qui sont toujours en période d'acquisition ou de détention dans le cadre des attributions d'actions de performance, ainsi que les options Lafarge non exercées au 31 décembre 2017.

Bénéficiaires	Lafarge (actions de performance)	Lafarge (stock-options)
Éric Olsen	11 578	63 421
Pascal Casanova	5 617	15 717
Martin Kriegner	4 038	6 943
Gérard Kuperfarb	11 578	63 421
Saâd Sebbar	3 423	7 569

Tous ces droits ont été attribués avant la fusion.

Les dates d'expiration et prix d'exercice des options restant à exercer et encore détenues (y compris par les anciens membres) à la fin de 2017 sont les suivants :

Date d'attribution des options	Société émettrice	Date d'expiration	Prix d'exercice ¹	Nombre ¹	
				2017	2016
2008	Holcim	2020	(en CHF) 62,95	33 550	33 550
2009	Holcim	2017	(en CHF) 35,47	0	38 760
2010	Holcim	2018	(en CHF) 67,66	95 557	95 557
2010	Holcim	2022	(en CHF) 70,30	33 550	33 550
2011	Holcim	2019	(en CHF) 63,40	113 957	113 957
2012	Holcim	2020	(en CHF) 54,85	165 538	165 538
2013	Holcim	2021	(en CHF) 67,40	122 770	122 770
2014	Holcim	2022	(en CHF) 64,40	99 532	99 532
2014	Holcim	2026	(en CHF) 64,40	33 550	33 550
2015 (2007 ²)	Lafarge	2017	(en CHF) 129,46	0	18 836
2015 (2008 ²)	Lafarge	2018	(en CHF) 112,41	60 745	60 745
2015 (2009 ²)	Lafarge	2019	(en CHF) 35,93	25 166	28 106
2015 (2010 ²)	Lafarge	2020	(en CHF) 59,96	22 125	22 125
2015 (2011 ²)	Lafarge	2020	(en CHF) 52,01	24 675	24 645
2015 (2012 ²)	Lafarge	2020	(en CHF) 42,07	24 360	21 420
2015	Holcim	2023	(en CHF) 66,85	144 970	144 970
2015	Holcim	2023	(en CHF) 63,55	47 333	47 333
2015	LafargeHolcim	2025	(en CHF) 50,19	417 360	437 348
2016	LafargeHolcim	2026	(en CHF) 53,83	503 120	503 120
Total				1 967 858	2 045 412

¹ Ajusté pour tenir compte de précédents fractionnements d'actions, augmentations de capital ou paiement de dividendes en actions.

² Ces options ont été accordées dans le cadre des plans de stock-options de Lafarge. Les chiffres figurant dans ce tableau sont calculés selon la parité d'échange effective de 0,945. L'année indiquée entre parenthèses est celle de l'attribution initiale de l'option ; le prix d'exercice est converti d'EUR en CHF au cours de clôture de 1,17.

GOVERNANCE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Règles relatives à la rémunération dans les statuts de LafargeHolcim

Les statuts contiennent des dispositions régissant l'approbation de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction générale (article 23), le montant supplémentaire pour les nouveaux membres du Comité exécutif (article 24), les principes généraux de rémunération (article 25) ainsi que des dispositions concernant les accords passés avec les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif (article 26). De plus, les statuts contiennent des dispositions relatives aux rôles respectifs du Conseil d'administration et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance (articles 17 et 5). Les statuts sont approuvés par les actionnaires et sont disponibles à l'adresse : www.lafargeholcim.com/articles-association.

Conseil d'administration

Aux termes de l'article 17 des statuts, il incombe au Conseil d'administration d'élaborer le rapport sur la rémunération.

Comité des Nominations, Rémunérations et de la Gouvernance

Conformément à l'article 21 des statuts, le CNRG aide le Conseil d'administration à élaborer et à réviser la stratégie et les lignes directrices de LafargeHolcim en matière de nominations, de rémunérations et de gouvernance, ainsi qu'à élaborer les propositions qui seront soumises à l'Assemblée générale concernant la nomination et la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif.

Le CNRG propose au Conseil d'administration la rémunération des membres du Conseil d'administration. Il décide des critères de performance, des objectifs et des niveaux de rémunération applicables au Comité exécutif et informe le Conseil d'administration en conséquence.

Le CNRG est composé de cinq membres du Conseil d'administration qui sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour un mandat d'un an. Depuis l'Assemblée générale de 2017, M. Nassef Sawiris (Président), Mme Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen, M. Oscar Fanjul, M. Paul Desmarais et M. Adrian Loader sont membres réélus du CNRG.

Le CNRG tient des réunions ordinaires au moins quatre fois par an : en début d'année, en milieu d'année, durant l'automne et en décembre. En 2017, le CNRG s'est réuni trois fois et le taux de présence à ces réunions a été de 94 %.

Le président du CNRG peut inviter des membres du Comité exécutif, d'autres cadres du Groupe ou des tiers à participer aux réunions. Ils n'assisteront toutefois pas aux débats ayant pour objet d'examiner ou de déterminer leur propre performance ou rémunération. Après chaque réunion du CNRG, le Conseil d'administration est informé des sujets abordés, des décisions prises et des recommandations effectuées.

En 2017, le CNRG a engagé le cabinet Mercer comme conseiller indépendant en matière de rémunération. Le CNRG est satisfait du travail du cabinet et de l'indépendance des conseils prodigués depuis sa nomination. Il réévaluera régulièrement la qualité du service de conseil et l'opportunité d'effectuer une rotation des conseillers.

Assemblée générale – Participation des actionnaires

Aux termes de l'article 23 des statuts, chaque année, l'Assemblée générale approuve la rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale, ainsi que la rémunération du Comité exécutif pour l'exercice suivant. L'article 24 prévoit un montant supplémentaire pour les membres du Comité exécutif nommés ou promus en cours de période lorsque l'Assemblée générale a déjà approuvé la rémunération du Comité exécutif pour cette période et que le montant approuvé ne suffit pas à couvrir leur rémunération. Le montant supplémentaire ne doit pas dépasser 40 % du montant total de la rémunération approuvé en dernier lieu par l'Assemblée générale pour la période de rémunération considérée. Outre ce processus d'approbation a priori, l'Assemblée générale intervient aussi a posteriori, le rapport sur la rémunération lui étant soumis chaque année en vue d'un vote consultatif.

Le tableau ci-dessous récapitule les rôles respectifs du CNRG, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale :

	COMITÉ DES NOMINATIONS, RÉMUNÉRA- TIONS ET DE LA GOUVERNANCE	CONSEIL D'ADMI- NISTRATION	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)
Rapport sur la rémunération	Propose	Approuve	Vote consultatif
Montant maximal de la rémunération du Conseil d'administration entre deux AG	Propose	Examine et propose à l'AG	Vote contraignant
Rémunération maximale du Comité exécutif pour l'exercice suivant	Propose	Examine et propose à l'AG	Vote contraignant
Rémunération individuelle des membres du Conseil d'administration	Propose	Approuve (dans les limites du budget approuvé par l'AG annuelle)	
Rémunération individuelle des membres du Comité exécutif	Approuve (dans les limites du budget approuvé par l'AG annuelle)		

Méthode employée pour déterminer la rémunération : comparaisons périodiques

La rémunération du Conseil d'administration est régulièrement réexaminée et comparée à la pratique du marché observable auprès d'entreprises multinationales industrielles du SMI formant un échantillon équilibré en termes de capitalisation boursière, de volume de chiffre d'affaires et d'effectif. Aucun changement important n'a été apporté au modèle de rémunération du Conseil d'administration depuis la création de LafargeHolcim en 2015.

Concernant la rémunération du Comité exécutif, une analyse comparative est menée régulièrement à l'aide des données provenant de sources indépendantes (Willis Towers Watson, Aon Hewitt). Le groupe de référence est le même que celui retenu pour l'examen comparatif de la rémunération du Conseil d'administration. Mercer rassemble les données de référence utiles et les synthétise dans un rapport sur lequel le CNRG se fonde ensuite pour analyser les rémunérations du Directeur général et du Comité exécutif et pour fixer leurs niveaux cibles de rémunération. La politique de LafargeHolcim est de cibler la rémunération médiane du marché à objectifs atteints, avec une importante marge de hausse pour des résultats au-dessus des objectifs.

Cet examen comparatif des rémunérations a été réalisé en 2017 et a servi de base au CNRG pour analyser les rémunérations du Directeur général et du Comité exécutif et pour fixer leurs niveaux cibles de rémunération en 2018.

PERSPECTIVES POUR 2018

Composition du Comité exécutif

Comme cela a été annoncé le 15 décembre 2017, le Conseil d'administration de LafargeHolcim a décidé de mettre en place une structure de direction davantage tournée vers les marchés et plus agile. En conséquence, le Comité exécutif sera réduit à neuf membres. Géraldine Picaud a pris ses fonctions de nouveau Directeur financier le 3 janvier 2018, remplaçant à ce poste Ron Wirahadiraksa. Leurs conditions respectives d'embauche et de départ sont en tous points conformes à la réglementation suisse et seront présentées dans le rapport sur la rémunération pour 2018.

Les fonctions de responsable Performance & Coûts et de responsable Croissance & Innovation ont été réunies sous une direction unique, confiée à Urs Bleisch. Marcel Cobuz a été nommé Responsable de la Région Europe, en remplacement de Roland Köhler ; René Thibault a succédé à Pascal Casanova à la tête de la Région Amérique du Nord.

Système de rémunération pour 2018

Dans la perspective de la nouvelle Stratégie 2022, le CNRG a décidé de procéder à plusieurs changements dans le système de rémunération du Comité exécutif pour l'exercice 2018. Ces changements seront décrits en détail dans le rapport sur la rémunération pour 2018, mais en voici les grandes lignes :

Salaire annuel de base

Hormis l'incidence des promotions – externes et internes – au Comité exécutif, aucun changement notable des salaires annuels de base n'est à prévoir.

Bonus annuel

- Pour orienter davantage les membres du Comité exécutif vers la réalisation d'objectifs prédéterminés, la proportion du bonus annuel qui est couplée aux objectifs de performance financière augmentera pour représenter 85 % de la prime totale possible. Un indicateur annuel de performance relative, comparant la performance financière annuelle de LafargeHolcim à celles d'un échantillon de sociétés du secteur (voir les explications en page 91), sera mis en place. Cet indicateur de performance relative, qui sera assorti d'une pondération de 30 % de la prime totale possible, combinera deux éléments de comparaison : la croissance du chiffre d'affaires du Groupe et la croissance de l'EBITDA sous-jacent du Groupe. Le calibrage des performances relatives de LafargeHolcim sera effectué par une société d'information financière indépendante. Les 55 % restants continueront d'être liés à des objectifs financiers absolus fixés soit au niveau du Groupe (pour les fonctions transversales à l'entreprise), soit au niveau régional (pour les fonctions de portée régionale).
- Le solde de 15 % du bonus annuel sera lié à un score de « santé et sécurité », au niveau du Groupe ou au niveau régional selon la fonction du membre du Comité exécutif. Ce score rendra compte d'améliorations du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (LTIFR). Le Comité des Rémunérations prendra aussi en considération les résultats globaux en matière de santé et de sécurité pour déterminer le niveau de réalisation de l'objectif Santé et Sécurité.

Le tableau ci-dessous illustre la structure du bonus annuel en 2018.

		FONCTIONS DU COMITÉ EXÉCUTIF AU NIVEAU DU GROUPE	FONCTIONS DU COMITÉ EXÉCUTIF AU NIVEAU RÉGIONAL
Performance financière (85 %)	Performance relative du Groupe	30 %	30 %
	EBITDA sous-jacent	30% (au niveau du Groupe)	30% (au niveau régional)
	Cash-flow libre	25 % (au niveau du Groupe)	25 % (au niveau régional)
Performance non financière (15 %)	Objectifs de santé et sécurité	15 % (au niveau du Groupe)	15 % (au niveau régional)

Plan d'intéressement à long terme (LTI)

Aux fins d'appuyer la nouvelle stratégie du Groupe, l'attribution qui sera octroyée en 2018 au titre du LTI sera composée d'actions de performance et de stock-options.

- **Les attributions d'actions de performance** seront soumises à une période d'acquisition des droits de trois ans, et seront fonction du bénéfice par action du Groupe avant dépréciations d'actifs et cessions et du retour sur capital investi (ROIC) du Groupe. Ces mesures de performance ont été choisies parce qu'elles traduisent les priorités stratégiques du Groupe, à savoir, accroître la rentabilité en tirant parti d'un fort levier d'exploitation (mesure : le bénéfice par action avant dépréciations d'actifs et cessions) et améliorer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie par rapport à ses capitaux investis (mesure : le ROIC). Pour ces deux indicateurs, le CNRG détermine un seuil (niveau de performance en deçà duquel il n'y a pas d'acquisition de droits), une cible (niveau donnant lieu à 50 % d'acquisition) et un maximum (acquisition intégrale de droits). Entre ces paliers, l'acquisition de droits est calculée selon une formule linéaire, comme pour les précédentes attributions d'actions de performance.
- **Les stock-options** seront soumises à une période d'acquisition des droits de cinq ans, sur la base du rendement relatif total pour l'actionnaire (TSR) moyen sur 3 mois de LafargeHolcim et auront une durée de vie de dix ans. Le palier « seuil » pour l'acquisition (25 % du maximum) sera atteint pour un TSR de 35 %, le palier « cible » (50 % du maximum), pour un TSR de 40 % et le palier « maximum » (100 % du maximum) pour un TSR de 50 % à l'issue de la période de cinq ans. Le niveau d'acquisition entre les paliers (TSR seuil, cible et maximum)

sera calculé de façon linéaire. Au cas où le TSR maximum de 50 % serait atteint avant la fin de la période de cinq ans, les options seraient alors acquises à ce moment, sous réserve que trois ans se soient écoulés depuis la date d'attribution.

La décision de remplacer l'ancien système d'attribution d'actions de performance sur TSR relatif par des stock-options a été motivée par la volonté de renforcer encore le lien entre la rémunération du Comité exécutif et les intérêts des actionnaires dans le contexte de la nouvelle stratégie du Groupe axée sur la croissance.

Les modifications apportées aux programmes d'intéressement pour 2018 permettent d'obtenir des mesures équilibrées entre performances financière et non financière, performances relative et absolue, et résultats à court terme et résultats à long terme. Les programmes d'intéressement récompensent les performances à long terme et la réussite durable de LafargeHolcim et permettent un alignement étroit des intérêts de leurs bénéficiaires sur ceux des actionnaires.

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA

Zurich, le 1^{er} mars 2018

RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION

Nous avons effectué l'audit du rapport des rémunérations de LafargeHolcim Ltd. pour l'exercice arrêté au 31 Décembre 2017. Cet audit s'est limité aux informations, conformément aux articles 14 - 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), disponibles des pages 93 à 96 du rapport des rémunérations.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

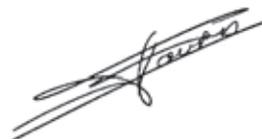
Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de LafargeHolcim Ltd. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Deloitte AG



David Quinlin
Expert-comptable agréé
Réviseur responsable



Frédéric Gourd

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES 2017

Cet examen de la situation financière et des tendances doit être lu conjointement avec la lettre aux actionnaires ainsi que les rapports individuels pour les régions du Groupe.

GROUPE

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	209,5	233,2	(10,2)	3,3
Ventes de granulats	millions t	278,7	282,7	(1,4)	0,3
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	50,6	55,0	(7,9)	(2,8)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	26 129	26 904	(2,9)	4,7
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	5 990	5 950	0,7	6,1
Résultat d'exploitation	millions de CHF	(478)	2 963		
Résultat net	millions de CHF	(1 716)	2 090		
Bénéfice par action avant dépréciations d'actifs et cessions	CHF	2,35	2,10	11,9	
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	3 040	3 295	(7,8)	
Investissements de maintenance et de développement	millions de CHF	(1 355)	(1 635)	17,2	
Cash-flow libre	millions de CHF	1 685	1 660	1,5	
Dette nette	millions de CHF	14 346	14 724	(2,6)	

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

Volumes, compte de résultat et tableau de flux de trésorerie

En 2017, LafargeHolcim a enregistré une nouvelle amélioration de ses indicateurs clés, à savoir le chiffre d'affaires et l'EBITDA sous-jacent, grâce à la discipline en matière de coûts et aux initiatives commerciales. La solide performance du Groupe est particulièrement visible sur le continent américain, la plupart des autres régions ont aussi enregistré une progression du chiffre d'affaires et de l'EBITDA sous-jacent en hausse par rapport à l'année précédente sur base comparable. Poursuivant la tendance observée en 2016, les marchés matures et les marchés en développement ont tous deux apporté une contribution positive, ce qui démontre le caractère équilibré du portefeuille. L'Amérique Latine a enregistré une performance particulièrement soutenue, la croissance provenant à la fois de la vente au détail et des projets d'infrastructures ainsi que de la maîtrise des coûts et de l'augmentation des prix. En particulier, l'Inde, le Mexique, l'Argentine et le Nigeria ont connu une progression significative de l'EBITDA sous-jacent, qui s'est également traduite par une forte amélioration des résultats. Les défis rencontrés sur

certains marchés, bien qu'ils soient restés isolés, ont pesé sur la croissance de certaines régions en 2017. En Malaisie, la faiblesse de la demande sur le marché a fait baisser les prix, ce qui a pesé sur la performance, tandis qu'en Suisse, le recul de la performance est attribuable à l'achèvement de projets d'infrastructures qui n'ont pas été depuis remplacés par de nouveaux projets porteurs.

En 2017, les volumes de ciment vendus ont augmenté de 3,3 % sur base comparable, soit 6,7 millions de tonnes, par rapport à l'année précédente, les volumes de granulats se sont inscrits en hausse de 0,3 %, soit 0,7 million de tonnes, et les livraisons de béton prêt à l'emploi ont diminué de 2,8 %, soit 1,4 million de mètres cubes par rapport à l'année précédente. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 26 129 millions de CHF, ce qui représente une amélioration de 4,7 %, soit 1 194 millions de CHF, sur base comparable. Le chiffre d'affaires a pâti d'effets de change défavorables à hauteur de 1,1 % ou de 285 millions de CHF, dû en particulier à l'Égypte et au Nigeria. Sur base comparable, et après retraitement des coûts liés aux restructurations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents, le Groupe a généré un EBITDA sous-jacent de 5 990 millions de CHF, un chiffre qui inclut le reclassement de la quote-part du Groupe dans les bénéfices de la coentreprise chinoise Huaxin (126 millions de CHF), ce qui n'a pas eu d'incidence sur la progression de 6,1 % sur base comparable par rapport à l'année précédente. La marge d'EBITDA sous-jacent du Groupe s'est améliorée de 0,8 % à 22,9 %. Les charges de restructuration représentent l'essentiel des éléments non récurrents en 2017, la poursuite de la mise en oeuvre des centres de services (Business Service Centers) dans les régions ayant également contribué aux charges non récurrentes.

Compte tenu de l'évolution moins favorable que prévu de la conjoncture macroéconomique, notamment en termes de taux de croissance attendus et d'évolutions des prix dans des pays tels que l'Algérie, la Malaisie et l'Espagne, le management a procédé à un test de dépréciation sur le goodwill au cours du quatrième trimestre 2017, ainsi qu'à une revue détaillée de la juste valeur de ses actifs. À l'issue de ce test, le management a comptabilisé une dépréciation totale de 3,8 milliards de CHF. Des informations supplémentaires sur les dépréciations comptabilisées sont présentées en détail dans les Notes 10, 25 et 26. Ces dépréciations d'actifs ont conduit à une perte opérationnelle de 478 millions de CHF. Les éléments inscrits en dessous de la ligne résultat opérationnel sont globalement en ligne avec l'année précédente. La diminution des plus-values de cession est due au plus faible nombre d'entités cédées par rapport à l'année précédente. La charge d'impôt est également en diminution en raison de la baisse du bénéfice imposable, conduisant le Groupe à enregistrer une perte nette de 1 716 millions de CHF.

Le bénéfice par action (BPA) avant dépréciations d'actifs et cessions a augmenté de 12 % à 2,35 CHF. L'amélioration du retour sur capital investi attribuable aux actionnaires de LafargeHolcim est due à une légère augmentation de l'EBITDA sous-jacent, à une réduction des autres coûts non opérationnels et à la diminution de la charge d'impôt. Tous ces éléments, ainsi que le rachat d'actions effectué au cours de l'exercice, ont contribué à l'amélioration du BPA avant dépréciations d'actifs et cessions.

Le cash-flow libre du Groupe s'est inscrit en hausse de 1,5 % à 1 685 millions de CHF. Cette amélioration provient une fois encore de la performance vigoureuse enregistrée sur le continent américain. La dégradation du besoin en fonds de roulement en 2017 est principalement due à une position de clôture basse en 2016. Par ailleurs, dans certains pays, les conditions de

paiement ont été modifiées pour certains clients en 2017 ce qui a retardé l'encaissement des factures. Les investissements de maintenance et de développement ont été bien maîtrisés à tous les niveaux du Groupe et ont été réduits par rapport à l'année précédente dans toutes les régions à l'exception de l'Europe.

Activité financière

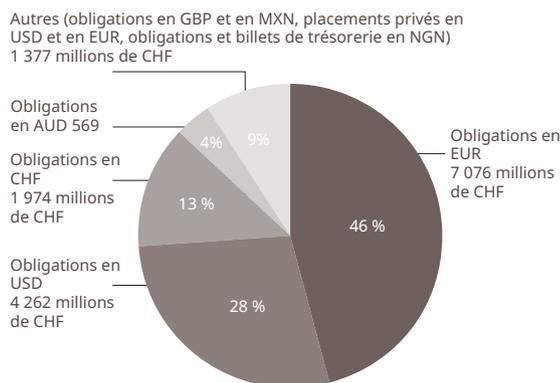
Les investissements de LafargeHolcim ont été financés à partir des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation. Les nouvelles émissions de titres de dette ont principalement eu pour objet d'assurer le refinancement de la dette et de couvrir les besoins généraux du Groupe. Au cours de l'exercice considéré, LafargeHolcim a procédé à l'émission de 1,5 milliards de CHF sur les marchés de capitaux, ce qui lui a permis de s'assurer des taux d'intérêt historiquement bas. Les principales opérations réalisées sur les marchés financiers sont les suivantes :

300 millions de GBP	Obligation LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V. assortie d'un coupon de 3,00 %, Durée : 2017 – 2032
300 millions d'AUD	Obligation Holcim Finance (Australia) Pty Ltd assortie d'un coupon de 3,50 %, Durée : 2017-2022
750 millions d'EUR	Obligation Holcim Finance (Luxembourg) S.A. assortie d'un coupon de 1,75 %, Durée : 2017-2029

Dette financière nette

La dette financière nette du Groupe s'établissait à 14 346 millions de CHF au 31 décembre 2017, soit une amélioration de 378 millions de CHF par rapport à l'année précédente, résultant à la fois des cessions et de l'amélioration des flux de trésorerie.

Financement du Groupe sur les marchés de capitaux au 31 décembre 2017 (15 258 millions de CHF)



Profil de financement

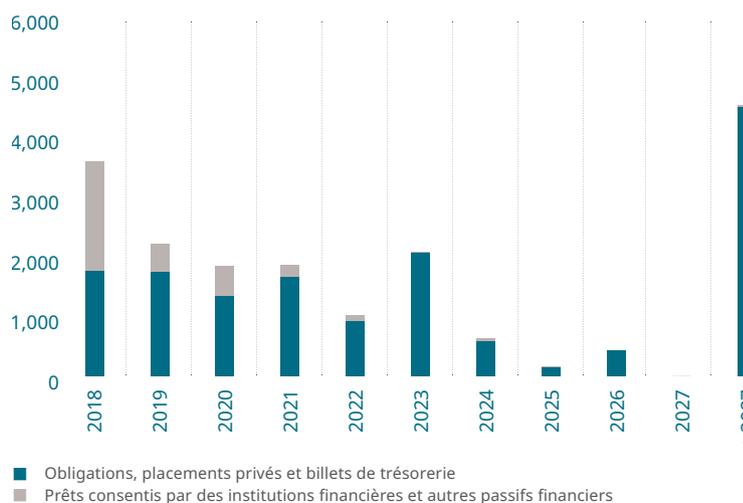
LafargeHolcim affiche un profil financier solide. Les passifs financiers sont financés pour 82 % sur différents marchés de capitaux et pour 18 % par des banques et autres prêteurs. Le Groupe ne présente pas d'exposition significative à un prêteur en particulier. La maturité moyenne des

passifs financiers a été portée de 5,9 ans au 31 décembre 2016 à 6,3 ans au 31 décembre 2017, à l'issue de plusieurs opérations réalisées sur les marchés financiers en 2017. La structure des échéances est bien équilibrée avec une grande part de financements à moyen et long terme.

LafargeHolcim a pour ambition de conserver un rating favorable et accorde, en conséquence, la priorité à la bonne exécution de ses objectifs financiers et au maintien de son rating dans la catégorie des signatures de qualité (Investment Grade). Pour plus d'informations sur les ratings actuels, voir la page 53. Le taux d'intérêt nominal moyen des passifs financiers de LafargeHolcim, au 31 décembre 2017, était de 4,5 %, et la part des emprunts à taux fixe représentait 69 %. Pour plus d'informations sur les passifs financiers, voir la note 28.

Maturité du passif financier

en millions de CHF



Liquidités

Pour assurer sa liquidité, le Groupe détenait, au 31 décembre 2017, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour un montant de 4 217 millions de CHF. La trésorerie est principalement investie en dépôts à terme auprès d'un large éventail de banques. Le risque de contrepartie fait l'objet d'un suivi en continu sur la base de principes clairement définis dans le cadre du processus de gestion des risques. Au 31 décembre 2017, LafargeHolcim disposait de 6 794 millions de CHF de lignes de crédit confirmées non utilisées (voir également note 28).

Au 31 décembre 2017, les passifs financiers courants, d'un montant de 3 843 millions de CHF étaient largement couverts par la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les lignes de crédit confirmées non utilisées. LafargeHolcim dispose de programmes de billets de trésorerie libellés en USD, en EUR et en NGN. Ces programmes ont pour objet de financer les besoins de liquidité à court terme du Groupe à des conditions intéressantes. Les billets de trésorerie en circulation au 31 décembre 2017 s'élevaient à 26 milliards de NGN (82 millions de CHF).

Sensibilité aux devises

Le Groupe a une présence mondiale et réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires dans des monnaies autres que le franc suisse. Les ventes nettes en francs suisses ne représentent que 2 %.

Les fluctuations de change n'ont que peu d'impact sur la rentabilité opérationnelle du Groupe. En raison de la fabrication locale d'une très grande partie de ses produits, les ventes et les coûts du Groupe sont, dans une large mesure, libellés dans les monnaies locales correspondantes. Par conséquent, les effets des fluctuations de change se limitent, essentiellement, à la conversion des états financiers locaux pour les besoins du compte de résultat consolidé. Comme une grande partie des investissements en capital à l'étranger est financée dans la monnaie locale correspondante, les effets de la conversion sur les bilans locaux aux fins de l'état consolidé de la situation financière n'ont, en général, pas entraîné de distorsions dans ledit état consolidé.

L'analyse de sensibilité ci-dessous présente l'effet des principales devises sur certains chiffres clés des états financiers consolidés. L'analyse de sensibilité ne tient compte que des effets résultant de la conversion d'états financiers locaux en francs suisses (effet de conversion). Les effets de change liés aux transactions réalisées localement en monnaies étrangères ne sont pas inclus dans l'analyse.

Le tableau suivant montre l'impact d'une dépréciation hypothétique de 5 % des monnaies concernées par rapport au franc suisse.

Analyse de sensibilité

Millions de CHF	2017	EUR	GBP	USD	CAD	Amérique latine (MXN, BRL, ARS, COP)	INR	Asie (AUD, CNY, IDR, PHP)	Moyen-Orient et Afrique (NGN, DZD, EGP)
	Tel que communiqué								
		Dans l'hypothèse d'une appréciation de 5 % du franc suisse, l'impact serait le suivant:							
Produits des activités ordinaires	26 129	(178)	(86)	(220)	(98)	(99)	(177)	(152)	(86)
EBITDA sous-jacent	5 990	(31)	(17)	(77)	(22)	(31)	(32)	(29)	(35)
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	3 040	(14)	(12)	(40)	(14)	(11)	(27)	(14)	(14)
Dettes financières nettes	14 346	(346)	(13)	(244)	50	(29)	38	(68)	(11)

*Rapprochement des indicateurs alternatifs de performance***Tableau de passage des indicateurs de résultat au compte de résultat consolidé du Groupe LafargeHolcim**

en millions de CHF	2017	2016
Résultat d'exploitation	(478)	2 963
Dotations aux amortissements	(2 300)	(2 343)
Dépréciations des actifs opérationnels	(3 707)	(62)
Coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en œuvre et autres éléments non récurrents	(461)	(582)
EBITDA sous-jacent	5 990	5 950

en millions de CHF	2017	2016
Résultat net	(1 716)	2 090
Dépréciations d'actifs	(3 501)	(62)
Gain sur cessions de sociétés du Groupe	226	583
Résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions	1 560	1 570
dont Résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions Part Groupe	1 417	1 273
Retraitements nets d'impôts		

Tableau de passage du cash flow libre et au tableau des flux de trésorerie consolidés du Groupe LafargeHolcim

en millions de CHF	2017	2016
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	3 040	3 295
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 522)	(1 773)
Cessions d'immobilisations corporelles	167	137
Cash-flow libre	1 685	1 660

ASIE-PACIFIQUE

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	91,7	113,7	(19,3)	5,5
Ventes de granulats	millions t	31,8	32,2	(1,4)	9,7
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	12,8	15,4	(16,7)	0,7
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	7 441	8 226	(9,5)	6,7
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	1 418	1 594	(11,1)	(6,9)

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

L'Asie-Pacifique a enregistré une performance hétérogène. Les pays d'Asie du Sud-est ont subi les effets d'un changement d'équilibre de l'offre et de la demande tandis que l'Inde, la Chine et l'Australie ont bénéficié d'une croissance soutenue.

Les volumes de ciment vendus ont augmenté de 5,5 % sur base comparable à 91,7 millions de tonnes. Cette progression résulte principalement de l'augmentation de la demande et de la mise en place de capacités supplémentaires en Inde. En Indonésie, les projets d'infrastructures et le marché de détail ont soutenu la demande en Indonésie.

Les volumes de granulats vendus se sont établis à 31,8 millions de tonnes pour 2017, ce qui représente une amélioration de 9,7 % sur base comparable. Les projets d'infrastructures en Australie ont connu une progression particulièrement soutenue, une série de projets importants ayant été mis en oeuvre sur la côte orientale. Les volumes de béton prêt à l'emploi vendus ont atteint 12,8 millions de mètres cubes ce qui s'est traduit par une progression de 0,7 % sur base comparable. La croissance affichée par la région est attribuable, dans son ensemble, à l'Australie et l'Inde, deux pays qui ont bénéficié de la construction de logements résidentiels et d'une présence locale accrue. Les difficultés rencontrées sur le marché de Singapour ont beaucoup pesé sur les volumes de béton prêt à l'emploi de la région, qui affiche ainsi seulement une croissance modeste.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice est ressorti à 7 441 millions de CHF, soit une croissance de 6,7 % sur base comparable, ce qui s'est traduit par un EBITDA sous-jacent de 1 418 millions de CHF. Cette amélioration du chiffre d'affaires repose sur la croissance des volumes en Inde et en Indonésie en dépit de la pression sur les prix observée dans les pays d'Asie du Sud-est. Aux Philippines, l'arrivée de nouvelles importations a changé la dynamique du marché. En Malaisie, la faiblesse de la demande et la mise en place de nouvelles capacités ont également changé le comportement du marché. L'inflation des coûts, notamment des coûts énergétiques (en particulier des combustibles solides) et des matières premières ont pesé sur la performance financière du Groupe. Cette évolution a été en partie contrebalancée par une maîtrise stricte des coûts fixes, par les premiers effets de la modification de la structure régionale avec un recours accru aux centres de services partagés et par la priorité donnée à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

La quote-part du Groupe dans les bénéfices de la joint-venture chinoise Huaxin a été comptabilisée dans l'EBITDA sous-jacent de la région à hauteur de 126 millions de CHF pour l'exercice 2017, et n'a pas eu d'incidence sur la progression sur base comparable. Du fait des inquiétudes persistantes sur les perspectives de marché en Malaisie, une dépréciation d'actifs de 448 millions de CHF a été comptabilisée.

EUROPE

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	42,8	41,6	2,9	3,0
Ventes de granulats	millions t	125,2	124,2	0,8	1,2
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	18,2	18,4	(0,9)	(0,5)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	7 167	7 023	2,1	2,0
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	1 385	1 334	3,8	3,7

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

En Europe, les marchés ont globalement été portés par la reprise de l'économie, bien que les incertitudes liées à la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne aient eu un impact négatif sur le marché dans ce pays. Les pays d'Europe de l'ouest ont montré des signes très nets de reprise, la région affichant une croissance du secteur de la construction, notamment en France où la reprise a reposé principalement sur le secteur résidentiel. Dans les pays de l'Est, l'activité de construction a été soutenue, notamment en Pologne et en Roumanie, deux pays portés par l'augmentation de la demande sur le marché résidentiel. Les volumes de ciment vendus ont atteint 42,8 millions de tonnes, en hausse de 3,0 % sur base comparable, portés par la hausse de la demande de projets résidentiels et par la croissance des projets d'infrastructures dans la région tout entière. Toutefois, cette évolution a été en partie compensée par la contre-performance de la Grèce, de la Suisse et du Royaume-Uni. Les volumes de granulats vendus se sont élevés à 125,2 millions de tonnes pour 2017, et ont connu une légère augmentation de 1,2 % sur base comparable, portés par les niveaux élevés enregistrés dans la majorité des pays d'Europe continentale. Les volumes vendus de béton prêt à l'emploi ont atteint 18,2 millions de mètres cubes, ce qui a entraîné une détérioration de 0,5 % sur base comparable, provenant notamment de la baisse des ventes en Suisse due à l'achèvement de grands projets d'infrastructures.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice est ressorti à 7 167 millions de CHF, ce qui représente une progression de 2,0 % sur base comparable, ce qui s'est traduit par un EBITDA sous-jacent de 1 385 millions de CHF, en progression de 3,7 % sur base comparable. L'augmentation des résultats est attribuable à la discipline rigoureuse en matière de coûts mise en oeuvre dans la région tout entière en vue d'améliorer l'EBITDA sous-jacent. La France, le Royaume-Uni et l'Europe Centrale sont restés globalement stables tout au long de l'année, tandis que la Suisse a connu une détérioration due à l'achèvement de projets d'infrastructures et à une légère dégradation de la demande. La Russie a fortement bénéficié de notre bon positionnement sur le marché moscovite, tandis que la détérioration de l'environnement dans la région de la Volga nous a conduits à enregistrer une dépréciation d'actifs de 152 millions de CHF. De même, les inquiétudes persistantes concernant les perspectives pour le marché espagnol se sont traduites par une dépréciation d'actifs de 221 millions de CHF.

AMÉRIQUE LATINE

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	24,9	24,1	3,4	5,6
Ventes de granulats	millions t	4,2	6,0	(29,4)	(18,8)
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	5,8	6,5	(11,4)	(2,6)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	2 944	2 773	6,1	11,0
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	1 055	885	19,3	22,9

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

Le marché latino-américain a connu une année vigoureuse, porté notamment par la forte amélioration de la performance au Mexique et en Argentine due à l'augmentation des dépenses privées et publiques. Les autres pays d'Amérique Latine sont restés stables durant l'année. Les volumes de ciment vendus sont ressortis à 24,9 millions de tonnes, soit une amélioration de 5,6 % sur base comparable, grâce aux grands projets d'infrastructures au Mexique, en particulier le nouvel aéroport international de Mexico City. En Argentine, la forte demande de ciment et la reprise de l'activité de construction ont été favorisées par une amélioration de la conjoncture politique et économique globale, conduisant ce pays à apporter une contribution positive à la région. Au Brésil, en revanche, le marché est resté difficile. De fait, la contraction de la demande de ciment s'est poursuivie en 2017, après le recul enregistré à l'issue des projets liés aux Jeux Olympiques de 2016. L'impact négatif de la détérioration du marché a été contrebalancé par les bons résultats de la mise en oeuvre du Plan de redressement au Brésil, ce qui a permis d'améliorer fortement l'EBITDA sous-jacent et le cash-flow par rapport à l'année précédente. Les volumes de granulats vendus se sont établis à 4,2 millions de tonnes pour 2017, ce qui représente une baisse de 18,8 % sur base comparable. La contraction du marché au Brésil est la cause principale de ce recul des volumes vendus, bien que cette évolution soit compensée par des gains de parts de marché. Les volumes vendus de béton prêt à l'emploi ont atteint 5,8 millions de mètres cubes en 2017, ce qui représente une détérioration de 2,6 % sur base comparable, due principalement à l'atonie de la demande au Chili au premier semestre.

Le chiffre d'affaires de l'exercice s'est élevé à 2 944 millions de CHF, ce qui correspond à un EBITDA sous-jacent de 1 055 millions de CHF, en amélioration de 22,9 % sur base comparable. Cette performance est due à la forte progression des volumes et des prix, notamment en Argentine et au Mexique, aux offres commerciales tirant parti de notre notoriété solidement établie sur le marché de détail et aux efforts permanents en matière d'optimisation des coûts. Au Brésil, la nouvelle contraction de la demande a pesé sur les prix mais cette évolution a pu être compensée par nos efforts de maîtrise des coûts, qui placent le Groupe en position de leader en la matière.

MOYEN-ORIENT-AFRIQUE

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	35,7	40,3	(11,4)	(4,2)
Ventes de granulats	millions t	10,4	12,2	(15,0)	(13,0)
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	4,7	6,0	(21,4)	(19,5)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	3 374	3 900	(13,5)	5,4
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	1 085	1 247	(13,0)	3,5

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

Dans la région Moyen-Orient-Afrique, le marché a continué de ressentir les effets des ajustements structurels macroéconomiques qui ont commencé par toucher l'Égypte et le Nigeria en 2016, puis l'Algérie en 2017. L'évolution du profil concurrentiel et de l'offre et de la demande dans certains pays africains a eu une incidence sur les résultats. Cependant, la région Moyen-Orient-Afrique reste un marché attrayant compte tenu de son fort potentiel de croissance. De fait, certains signes de redressement sont apparus à la fin de 2017. Les volumes de ciment vendus se sont élevés à 35,7 millions de tonnes, en recul de 4,2 % sur base comparable. Cette détérioration est due principalement au fait que l'Algérie a évolué vers une situation de surproduction au cours du second semestre 2017 en raison de la mise en service de nouvelles capacités de production sur le marché et de problèmes de liquidité affectant les dépenses publiques. La baisse du taux de croissance en Égypte et au Nigeria est liée aux déséquilibres macroéconomiques, les effets de la libéralisation du régime de change officiel en 2016 ayant continué de se faire ressentir sur l'économie. Les volumes de granulats vendus se sont établis à 10,4 millions de tonnes pour 2017, ce qui représente une baisse de 13,0 % sur base comparable. Les retards dans les projets d'infrastructures et la mutation géographique en profondeur de la demande sur le continent africain ont fait chuter les volumes dans cette région. Des projets importants ont subi des retards en Égypte, bien qu'ils n'aient pas été annulés, tandis que l'Afrique du Sud a subi les effets de la baisse de la demande. Les volumes vendus de béton prêt à l'emploi ont atteint 4,7 millions de mètres cubes, ce qui a entraîné une détérioration de 19,5 % sur base comparable, liée principalement aux pays du nord de l'Afrique où l'ensemble des segments ont été touchés par une détérioration de la conjoncture macroéconomique. Le Moyen-Orient est resté stable tout au long de l'année 2017.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 3 374 millions de CHF sur l'exercice, ce qui représente une progression de 5,4 % sur base comparable et correspond à un EBITDA sous-jacent de 1 085 millions de CHF, traduisant l'évolution des volumes de ciment sur nos principaux marchés et la reprise des prix en Égypte et au Nigeria. Malgré la stabilité des résultats opérationnels, une dépréciation d'actifs de 1 008 millions de CHF a été comptabilisée en Algérie en raison de la mutation des perspectives de marché et du déclin de la rentabilité observé à la fin de l'année.

AMÉRIQUE DU NORD

		2017	2016 ¹	±%	±% sur base comparable
Ventes de ciment	millions t	19,2	19,5	(1,7)	(1,7)
Ventes de granulats	millions t	107,1	108,2	(1,0)	(1,0)
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	9,1	8,7	4,9	(1,5)
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	5 664	5 584	1,4	(0,4)
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	1 483	1 335	11,1	10,5

¹ Retraité en raison du changement de présentation.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

La croissance de l'économie américaine s'est accélérée au fil des trimestres, pour atteindre le taux de croissance le plus élevé depuis 3 ans. Au Canada, on a assisté à une certaine reprise dans l'ouest du pays grâce au redressement des cours du pétrole qui avaient atteint un point bas l'année précédente. L'est du Canada a enregistré une nouvelle progression, soutenue par l'augmentation des exportations vers les États-Unis, portée par des taux de change favorables et par la reprise du marché aux États-Unis.

Les volumes de ciment vendus se sont élevés à 19,2 millions de tonnes, en recul de 1,7 % sur base comparable. La croissance des volumes anticipée initialement ne s'est finalement pas matérialisée, malgré une amélioration de la tendance au dernier trimestre. Ce déclin est lié principalement à la diminution des livraisons sur le marché américain, en baisse de 3,9 % par rapport à l'année précédente. Le niveau supérieur à la moyenne des précipitations jusqu'en octobre, et les ouragans Irma et Harvey ont pesé sur l'activité et sur les livraisons de ciment. Le Canada a enregistré une augmentation des volumes de 4,7 % sur base comparable, ce qui résulte principalement de la reprise économique dans l'ouest du pays. Les volumes de granulats vendus se sont établis à 107,1 millions de tonnes pour 2017, ce qui représente une baisse de 1,0 % sur base comparable et résulte principalement des effets des événements climatiques sur l'activité de construction aux États-Unis. Les volumes se sont améliorés au Canada, ce qui a permis de contrebalancer partiellement la baisse aux États-Unis. Les volumes vendus de béton prêt à l'emploi ont atteint 9,1 millions de mètres cubes, ce qui a entraîné une détérioration de 1,5 % sur base comparable, provenant notamment de la baisse des ventes aux États-Unis, en partie compensée par l'augmentation des volumes au Canada.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice s'est élevé à 5 664 millions de CHF tandis que l'EBITDA sous-jacent a atteint 1 483 millions de CHF, en hausse de 10,5 % par rapport à l'année précédente sur base comparable. Cette amélioration reflète principalement l'augmentation des prix de vente et la maîtrise des coûts dans toute la région. Une dépréciation d'actifs d'un montant de 371 millions de CHF a été comptabilisée sur l'année sur l'activité Granulats aux États-Unis, résultant d'une revue des différents marchés géographiques.

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ

Nous certifions qu'à notre connaissance, et après avoir effectué les recherches raisonnables à cette fin, les états financiers ont été 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 ses filiales consolidées, et que le présent rapport annuel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de ses filiales consolidées, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et ses filiales consolidées sont confrontées.

Zurich, le 1er mars 2018



Jan Jenisch
Directeur général



Géraldine Picaud
Directrice financière

INFORMATIONS FINANCIÈRES

CONTENU

Chiffres clés	122	22. Actifs et passifs associés classés comme détenus en vue de la vente	170
Compte de résultat consolidé	123	23. Investissements financiers long terme et autres actifs non courants	172
Etat du résultat global consolidé	124	24. Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	172
Etat de la situation financière consolidée	125	25. Immobilisations corporelles	177
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	126	26. Goodwill et immobilisations incorporelles	179
Tableau des flux de trésorerie consolidés	128	27. Dettes fournisseurs	184
Notes annexes aux comptes consolidés		28. Passifs financiers	184
1. Principaux événements de la période	129	29. Contrats de location	188
2. Principes comptables	129	30. Instruments financiers dérivés	189
3. Gestion des risques	144	31. Impôts	190
4. Variations du périmètre de consolidation	155	32. Provisions	193
5. Principaux taux de change	159	33. Avantages du personnel	195
6. Information sectorielle	160	34. Régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions	203
7. Information par ligne de produit	162	35. Informations sur le capital social	208
8. Information par pays	164	36. Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	209
9. Coûts des biens vendus	164	37. Passifs éventuels, garanties, engagements et actifs éventuels	210
10. Résumé des dotations aux amortissements et dépréciations	165	38. Autres informations sur les flux de trésorerie	213
11. Gains sur cessions et autres produits hors exploitation	165	39. Transactions et relations avec les administrateurs et le Comité Exécutif	215
12. Pertes sur cessions et autres charges hors exploitation	166	40. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	216
13. Produits financiers	166	41. Arrêté des états financiers	216
14. Charges financières	166	42. Principales sociétés du Groupe	217
15. Recherche et développement	167		
16. Résultat par action	167	Rapport d'audit	222
17. Trésorerie et équivalents de trésorerie	168	Résultats de la holding	233
18. Créances clients	168	Chiffres clés sur cinq ans du Groupe LafargeHolcim	250
19. Créances financières courantes	169	Définitions des indicateurs alternatifs de performance	253
20. Stocks	169		
21. Charges constatées d'avance et autres actifs courants	170		

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

		2017	2016 Retraité ¹	±%
Capacité annuelle de production de ciment	millions t	318,4	353,3	-9,9%
Ventes de ciment	millions t	209,5	233,2	-10,2%
Ventes de granulats	millions t	278,7	282,7	-1,4%
Ventes de béton prêt à l'emploi	millions m ³	50,6	55,0	-7,9%
Produits des activités ordinaires	millions de CHF	26 129	26 904	-2,9%
EBITDA sous-jacent ²	millions de CHF	5 990	5 950	+0,7%
Marge d'EBITDA sous-jacent ³	millions de CHF	22,9	22,1	
Résultat net	millions de CHF	(1 716)	2 090	-182,1%
Résultat net – Actionnaires de LafargeHolcim Ltd	millions de CHF	(1 675)	1 791	-193,5%
Résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions – Actionnaires de LafargeHolcim Ltd	millions de CHF	1 417	1 273	+11,3%
Flux de trésorerie en provenance des activités d'exploitation	millions de CHF	3 040	3 295	-7,8%
Dette financière nette	millions de CHF	14 346	14 724	-2,6%
Total des capitaux propres	millions de CHF	30 975	34 747	-10,9%
Effectifs		81 960	90 903	-9,8%
Résultat par action	CHF	(2,78)	2,96	-193,9%
Résultat par action avant dépréciations d'actifs et cessions	CHF	2,35	2,10	+11,9%
Dividendes	millions de CHF	1 196⁴	1 212	-1,3%
Dividendes par action	CHF	2	2	+0,0%

¹ Retraité en raison du changement de présentation, voir note 2.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en œuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des entreprises des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité », voir les définitions des indicateurs alternatifs de performance page 253.

³ Appelé auparavant « Marge d'Ebitda opérationnel retraité », voir les définitions des indicateurs alternatifs de performance page 253.

⁴ Proposé par le Conseil d'administration pour une distribution plafonnée à 1 196 millions de CHF à prélever des « Primes ». Il n'y a pas de dividende sur les actions propres détenues par LafargeHolcim.

Les indicateurs alternatifs de performance utilisés dans ce rapport sont définis à la page 253.

COMpte DE Résultat CONSOLIDÉ DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

en millions de CHF	Notes	2017	2016 Retraité ¹
Produits des activités ordinaires	8	26 129	26 904
Coût des biens vendus	9	(18 348)	(15 632)
Excédent brut d'exploitation		7 781	11 272
Frais commerciaux et de distribution		(6 608)	(6 394)
Frais administratifs		(1 938)	(2 041)
Quote-part dans les résultats des coentreprises	24	286	125
Résultat d'exploitation		(478)	2 963
Gains sur cessions et autres produits hors exploitation ²	11	447	824
Pertes sur cessions et autres charges hors exploitation ³	12	(242)	(68)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	24	51	81
Produits financiers	13	153	187
Charges financières	14	(1 111)	(1 104)
Résultat net avant impôts		(1 180)	2 882
Impôts	31	(536)	(835)
Résultat net des activités poursuivies		(1 716)	2 047
Résultat net des activités abandonnées		0	43
Résultat net		(1 716)	2 090
Résultat net attribuable aux :			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		(1 675)	1 791
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(41)	299
Résultat net des activités abandonnées attribuable aux :			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		0	43
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		0	0
Résultat par action (en CHF)			
Résultat par action	16	(2,78)	2,96
Résultat par action dilué	16	(2,78)	2,96
Résultat net par action des activités poursuivies (en CHF)			
Résultat par action	16	(2,78)	2,89
Résultat par action dilué	16	(2,78)	2,89
Résultat net par action des activités abandonnées (en CHF)			
Résultat par action	16	0,00	0,07
Résultat par action dilué	16	0,00	0,07

¹ Retraité en raison du changement de présentation, voir note 2.² Appelé auparavant « Autres produits ».³ Appelé auparavant « Autres charges ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

en millions de CHF	Notes	2017	2016
Résultat Net		(1 716)	2 090
Autres éléments du résultat global			
Éléments qui seront reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures			
Effets de change			
- Écarts de conversion	5	(302)	(1 097)
- Réalisés et comptabilisés en résultat		95	3
- Effets d'impôt		0	1
Actifs financiers disponibles à la vente			
- Variation de juste valeur		(2)	1
- Réalisés et comptabilisés en résultat		10	0
- Effets d'impôt		1	0
Couvertures des flux de trésorerie			
- Variation de juste valeur		(8)	34
- Réalisées et comptabilisées en résultat		5	6
- Effets d'impôt		0	(8)
Couvertures d'investissements nets dans les filiales			
- Variation de juste valeur		30	(3)
- Réalisées et comptabilisées en résultat		0	0
- Effets d'impôt		0	(3)
Sous-total		(172)	(1 065)
Éléments qui ne seront pas reclassés dans le compte de résultat durant les périodes futures			
Régimes de retraite à prestations définies			
- Réévaluations	33	216	(142)
- Effets d'impôt		(70)	32
Sous-total		146	(111)
Total des autres éléments du résultat global		(26)	(1 176)
Résultat global		(1 742)	914
Résultat global attribuable aux :			
Actionnaires de LafargeHolcim Ltd		(1 704)	464
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(39)	450

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

en millions de CHF	Notes	31.12.2017	31.12.2016 ¹
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	4 217	4 923
Dérivés actifs à court terme	30	44	68
Créances financières courantes	19	262	207
Créances clients	18	3 340	2 826
Stocks	20	2 870	2 645
Charges constatées d'avance et autres actifs courants	21	1 335	1 720
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	22	550	2 046
Total actifs courants		12 618	14 435
Investissements financiers long terme et autres actifs non courants	23	1 114	1 287
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	24	3 120	3 241
Immobilisations corporelles	25	30 152	32 052
Goodwill	26	14 569	16 247
Immobilisations incorporelles	26	1 026	1 017
Impôts différés actifs	31	758	1 060
Actifs de retraite	33	308	271
Dérivés actifs à long terme	30	14	6
Total actifs non courants		51 061	55 182
Total actif		63 679	69 617
Dettes fournisseurs	27	3 715	3 307
Passifs financiers courants	28	3 843	4 976
Dettes d'impôt courant		765	641
Autres passifs courants		2 444	2 299
Provisions à court terme	32	592	575
Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	22	160	711
Total passifs courants		11 519	12 509
Passifs financiers non courants	28	14 779	14 744
Engagements de retraite à prestations définies	33	1 861	2 079
Dettes d'impôt non courant	31	398	146
Impôts différés passifs	31	2 345	3 387
Provisions à long terme	32	1 801	2 005
Total passifs non courants		21 185	22 361
Total passif		32 703	34 870
Capital	35	1 214	1 214
Primes		24 340	25 536
Actions propres	35	(554)	(72)
Réserves		2 787	4 144
Total capitaux propres attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd		27 787	30 822
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	36	3 188	3 925
Total capitaux propres		30 975	34 747
Total passif et capitaux propres		63 679	69 617

¹ Certains éléments, comme les créances clients, les actifs financiers non courants et les autres actifs non courants, ont été reclassés ou désagrégés et les chiffres comparatifs ont été ajustés.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

en millions de CHF	Capital	Primes	Actions propres
Capitaux propres au 1er Janvier 2017	1 214	25 536	(72)
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
Résultat global			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(1 212)	
Variations des actions propres			(482) ¹
Paiements fondés sur des actions		16	
Capital reçu des participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
(Cession)/ Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
Capitaux propres au 31 Décembre 2017	1 214	24 340	(554)
Capitaux propres au 1er Janvier 2016	1 214	26 430	(86)
Résultat net			
Autres éléments du résultat global			
Résultat global			
Distribution de dividende provenant des réserves issues d'apports de capital		(909)	
Variations des actions propres			14
Paiements fondés sur des actions		15	
Capital repayé aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)			
Cession de participations dans des sociétés du Groupe			
Variation des participations dans des sociétés du Groupe			
Capitaux propres au 31 Décembre 2016	1 214	25 536	(72)

¹ Le montant de -482 millions de CHF inclut -500 millions de CHF liés au programme de rachat d'actions, voir la note 35.

Réserves et résultat consolidés	Réserve pour actifs financiers disponibles à la vente	Réserve de couverture des flux de trésorerie	Écarts de conversion	Total des réserves	Total capitaux propres attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd	Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	Total capitaux propres
16 546	(13)	23	(12 412)	4 144	30 822	3 925	34 747
(1 675)				(1 675)	(1 675)	(41)	(1 716)
149	10	(4)	(184)	(29)	(29)	2	(26)
(1 526)	10	(4)	(184)	(1 704)	(1 704)	(39)	(1 742)
					(1 212)	(247)	(1 459)
(7)				(7)	(489)		(489)
					16		16
						55	55
						(118)	(118)
365			(11)	354	354	(388)	(34)
15 378	(4)	19	(12 606)	2 787	27 787	3 188	30 975
14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722
1 791				1 791	1 791	299	2 090
(106)	1	32	(1 254)	(1 327)	(1 327)	151	(1 176)
1 685	1	32	(1 254)	464	464	450	914
					(909)	(248)	(1 157)
(10)				(10)	5		5
					15		15
						(2)	(2)
						(165)	(165)
(117)				(117)	(117)	(467)	(584)
16 546	(13)	23	(12 412)	4 144	30 822	3 925	34 747

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

en millions de CHF	Notes	2017	2016
Résultat net		(1 716)	2 090
Impôts	31	536	835
Gains sur cessions et autres produits hors exploitation ¹	11	(447)	(824)
Pertes sur cessions et autres charges hors exploitation ²	12	242	68
Quote-part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	24	(337)	(205)
Charges financières nettes	13,14	958	917
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	10	6 007	2 405
Autres éléments sans incidence sur la trésorerie		237	470
Variation du besoin en fonds de roulement net	38	(925)	(694)
Trésorerie liée aux opérations d'exploitation		4 555	5 063
Dividendes reçus		303	160
Intérêts reçus		146	169
Intérêts payés		(917)	(1 187)
Impôts payés	31	(871)	(860)
Autres charges		(176)	(49)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation (A)		3 040	3 295
Acquisition d'immobilisations corporelles		(1 522)	(1 773)
Cession d'immobilisations corporelles		167	137
Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe		55	(4)
Cession de participations dans des sociétés du Groupe		858	2 245
Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs		(347)	(402)
Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs		113	503
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	38	(675)	706
Dividendes versés provenant des réserves issues d'apports de capital	16	(1 212)	(909)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(237)	(249)
Capital (repayé aux) libéré par les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		63	(20)
Variations des actions propres		(489)	5
Variation nette des passifs financiers courants	3	(163)	(946)
Augmentation des passifs financiers non courants	3	2 047	6 216
Remboursement des passifs financiers non courants	3	(3 079)	(6 600)
Augmentation des participations dans des sociétés du Groupe		(13)	(375)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		(3 083)	(2 879)
(Diminution) Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie (A + B + C)		(718)	1 122
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice (net)	17	4 795	3 771
(Diminution) Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie		(718)	1 122
Effets de change		(122)	(99)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice (net)	17	3 954	4 795

¹ Appelé auparavant « Autres produits ».

² Appelé auparavant « Autres charges ».

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les termes « LafargeHolcim » ou le « Groupe » font référence à l'ensemble économique composé de la société LafargeHolcim Ltd et de ses filiales consolidées.

1. PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

La situation financière et la performance du Groupe ont été particulièrement impactées par les événements et les opérations ci-après, survenus au cours de l'exercice :

- La cession de sociétés au Vietnam et Chili et la restructuration des opérations en Chine (voir note 4) ;
- La revue approfondie du portefeuille et l'évaluation des indices de pertes de valeur dans plusieurs pays qui ont conduit à une charge globale de perte de valeur de 3,8 milliards de CHF, relative principalement aux immobilisations corporelles et au goodwill (voir notes 10, 25 et 26) ;
- La mise en place d'un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 1 milliard de CHF sur la période 2017 et 2018 (voir note 35).

2. PRINCIPES COMPTABLES

Base de présentation

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS).

Les chiffres de ce rapport peuvent ne pas correspondre précisément aux totaux en raison des arrondis. Les ratios et les variations sont calculés sur la base des montants sous-jacents et non des montants arrondis présentés.

Adoption de normes et d'interprétations nouvelles et révisées

En 2017, LafargeHolcim a adopté les amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

Amendements à IAS 12	Impôts
Amendement à IAS 7	Informations à fournir
Améliorations des IFRS	Clarification des normes IFRS existantes (publié en décembre 2016)

Les amendements à IAS 12, Impôts clarifient les exigences de comptabilisation des actifs d'impôts différés liés aux pertes latentes. Les amendements clarifient également la comptabilisation des impôts différés dans le cas où un actif est évalué à la juste valeur et que celle-ci est inférieure à la base imposable de l'actif. L'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

L'amendement à IAS 7, Tableau des flux de trésorerie introduit des informations à fournir sur le rapprochement des passifs découlant des opérations de financement. L'adoption de cet amendement portant uniquement sur les informations à fournir, il n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

L'adoption de ces amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2018, LafargeHolcim adoptera les nouvelles normes, interprétations et amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients
IFRS 9	Instruments financiers
Amendements à IFRS 2	Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions
IFRIC 22	Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée (clarifications à IAS 21)

En mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients, qui remplace les normes IAS 11, Contrats de Construction et IAS 18, Produits des activités ordinaires ainsi que les interprétations s'y rapportant. Exception faite des exigences liées aux informations à fournir, la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe, plus de 90 pourcent du chiffre d'affaires du Groupe étant constitué de livraisons à une date donnée de ciment, granulats ou béton prêt à l'emploi.

En juillet 2014, l'IASB a publié IFRS 9, Instruments financiers qui remplace IAS 39, Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. La nouvelle norme modifie les exigences de classement et d'évaluation des actifs financiers et des passifs financiers, ainsi que la comptabilité générale de couverture. Exception faite des exigences liées aux informations à fournir, la nouvelle norme n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. Le chiffre d'affaires est réalisé avec des délais de paiement de 30 à 60 jours et le Groupe applique généralement la comptabilité de couverture en utilisant des contrats dérivés.

Les amendements à IFRS 2, Paiements en actions fournissent des règles de comptabilisation concernant les paiements fondés sur les actions et réglés en trésorerie et ont prévu une exception restrictive imposant la comptabilisation en capitaux propres du règlement des actions séparément du paiement relatif au coût fiscal effectué pour le compte de l'employé. Comme LafargeHolcim n'a pas de paiements fondés sur les actions réglées en trésorerie et a des transactions fondées sur des instruments de capitaux propres en valeur brute, l'adoption de ces amendements n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En décembre 2016, l'IASB a publié l'Interprétation IFRIC 22, Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée qui fournit des règles de comptabilisation d'un paiement ou d'un encaissement anticipé en monnaie étrangère. L'adoption de cette interprétation n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

En 2019, LafargeHolcim adoptera les nouvelles normes, interprétations et amendements suivants, pertinents pour le Groupe :

IFRS 16	Contrats de location
IFRIC 23	Incertitude relative aux traitements fiscaux
Amendements à IAS 28	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises
Améliorations des IFRS	Clarification des normes IFRS existantes (publié en décembre 2017)

En janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16, Contrats de location qui remplace la norme IAS 17, Contrats de location ainsi que les interprétations s'y rapportant. La nouvelle norme imposera aux preneurs, pour la quasi-totalité des contrats de location, de comptabiliser un passif au titre des contrats de location afin de refléter les loyers futurs minimaux et un droit d'usage de l'actif. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir IFRS 16 sur ses états financiers consolidés.

En juin 2017, l'IASB a publié IFRIC 23, Incertitude relative aux traitements fiscaux qui clarifie si une entité devra refléter l'effet d'une incertitude en déterminant son bénéfice imposable (et potentiellement la base taxable associée) par application de la méthode soit du montant le plus probable soit de la valeur attendue, selon la meilleure prévision quant au dénouement de l'incertitude fiscale. Cette directive s'appliquerait quand l'entité conclut qu'il n'est pas probable que l'Autorité fiscale accepte un traitement fiscal donné, comme par exemple la déductibilité de certaines charges. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir IFRIC 23 sur ses états financiers consolidés.

En octobre 2017, l'IASB a publié les amendements à IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, qui clarifient si une entité doit d'abord appliquer IFRS 9 Instruments financiers aux autres instruments financiers comme les intérêts à long-terme auxquels la mise en équivalence ne s'applique pas, avant de prendre en compte sa quote-part de résultat d'entreprise associée ou de coentreprise par application d'IAS 28. Par conséquent, en appliquant IFRS 9, l'entité ne considère aucun ajustement de la valeur comptable de ses intérêts à long-terme provenant de l'application d'IAS 28. Le Groupe procède actuellement à l'évaluation de l'impact que pourrait avoir les amendements à IAS 28 sur ses états financiers consolidés.

L'adoption des améliorations des IFRS n'auront pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Changement de présentation

A compter du 1er janvier 2017, la direction a décidé de reclasser la quote-part des résultats des coentreprises dans le résultat d'exploitation afin de fournir une information plus pertinente quant à la performance financière du Groupe, étant donné que les activités sous-jacentes des coentreprises sont contrôlées conjointement et correspondent aux activités principales de LafargeHolcim. Sur la base des chiffres de l'exercice 2016, ce changement de présentation augmenterait le résultat d'exploitation de 125 millions de CHF.

Estimations de la direction

L'établissement des états financiers conformément aux IFRS implique que la direction procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur le montant porté à l'actif, au passif, en produits ou en charges et sur les notes annexes à la date de clôture. Ces estimations s'appuient sur les informations dont dispose la direction sur les événements actuels et les mesures que le Groupe pourrait prendre à l'avenir. Toutefois, les résultats réels peuvent être différents de ces estimations. L'application des méthodes comptables fait également appel au jugement de la direction.

Hypothèses et estimations déterminantes

Les estimations et jugements sont continuellement réévalués et s'appuient sur l'expérience passée et sur d'autres facteurs, y compris des prévisions d'événements futurs jugées raisonnables au vu des circonstances.

Le Groupe procède à des estimations et retient des hypothèses concernant l'avenir. De par leur nature, les estimations comptables qui en découlent sont rarement identiques aux résultats réels.

Les jugements de la direction, au-delà de ceux intégrant des estimations, dans l'application des principes comptables du Groupe et qui ont les effets les plus significatifs sur les valeurs reconnues dans les états financiers sont présentés ci-après :

- Le classement d'une filiale ou d'un groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente notamment pour savoir si la réalisation de la vente est attendue dans un délai d'un an à compter de la date de classement comme détenu en vue de la vente et si le produit de la vente attendu sera supérieur (note 22) ;

Les estimations et les hypothèses qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs au cours du prochain exercice sont exposées ci-après :

- la détermination des durées de vie utile des immobilisations corporelles impacte la dotation aux amortissements reconnue au compte de résultat (note 10) ;
- Les hypothèses sous-jacentes à l'estimation de la valeur d'utilité conformément aux tests de perte de valeur des unités génératrices de trésorerie nécessitent de procéder à des estimations comme, par exemple, les taux d'actualisation long terme et de croissance (note 26) ;
- les passifs et le coût des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi sont basés sur des évaluations actuarielles. L'évaluation actuarielle s'appuie sur des hypothèses de taux d'actualisation, d'augmentations futures des salaires et de taux de mortalité. Ces estimations sont sujettes à des incertitudes importantes du fait de leur caractère de long terme (note 33) ;
- l'évaluation des provisions pour réaménagement des sites et autres provisions environnementales nécessite de retenir des hypothèses à long terme sur la réalisation d'extractions de matières premières, l'échéancier des travaux de réaménagement et le taux d'actualisation devant être utilisé (note 32) ;
- la reconnaissance et la valorisation des provisions nécessitent d'estimer les dépenses et le calendrier de règlement. Les litiges et les réclamations auxquels le Groupe est exposé sont évalués par la direction avec l'aide de la direction Juridique et dans certains cas, de cabinets d'avocats spécialisés (note 32). Les informations à fournir sur ces provisions, ainsi que sur les passifs éventuels, font également appel à un important jugement (note 37) ; et
- la comptabilisation d'impôts différés actifs nécessite d'évaluer s'il est probable que des bénéfices imposables futurs seront suffisants pour imputer les pertes fiscales non utilisées (Note 31).

Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés englobent les comptes de LafargeHolcim Ltd et ceux de ses filiales. La liste des principales sociétés est présentée dans la note 42.

Principes de consolidation

Les filiales, qui sont les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation représentant plus de la moitié des droits de vote ou celles dont il est en mesure de contrôler les activités, sont consolidées. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les regroupements d'entreprises sont

comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie donnée à la date de l'échange. Pour chaque regroupement d'entreprises, le Groupe évalue la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle dans l'actif net identifiable. Les coûts d'acquisition encourus sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat. Les actifs identifiables acquis et les passifs repris lors d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à la juste valeur à la date d'acquisition.

Lorsque le Groupe acquiert une entreprise, il évalue les actifs financiers et les passifs financiers repris afin de les classer et de les désigner de manière adéquate, conformément aux dispositions contractuelles, aux conditions économiques et à d'autres conditions pertinentes en vigueur à la date d'acquisition.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la valeur comptable de la participation précédemment détenue par le Groupe dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur et tout profit ou perte en découlant est comptabilisé dans le compte de résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par le Groupe est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations postérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Les passifs éventuels repris dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés à la juste valeur et ultérieurement évalués à hauteur du montant qui aurait été constaté en provision ou du montant initialement comptabilisé, si celui-ci est supérieur.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu et ce jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les transactions et les soldes intragroupe sont intégralement éliminés lors de la consolidation.

Les variations de parts d'intérêt sans perte de contrôle d'une filiale sont comptabilisées comme une transaction sur capitaux propres. Par conséquent, si LafargeHolcim acquiert ou cède partiellement une participation ne donnant pas le contrôle dans une filiale, sans perdre le contrôle, toute différence entre le montant par lequel la participation ne donnant pas le contrôle est ajusté, et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

Le Groupe vend couramment des options de vente et achète des options d'achat sur les actions résiduelles détenues dans le cadre des participations ne donnant pas le contrôle, principalement lors de regroupements d'entreprises. Si le Groupe a acquis des titres de participation dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, la valeur actuelle des actions achetées au titre de l'option de vente est comptabilisée comme un passif financier et tout excédent sur la valeur comptable de la participation ne donnant pas le contrôle est directement comptabilisé dans le goodwill. Le cas échéant, la participation ne donnant pas le contrôle est considérée acquise à la date d'acquisition, et tout excédent doit donc être soumis au même traitement comptable que celui d'un regroupement d'entreprises. Toutes les variations postérieures de la juste valeur du passif financier sont comptabilisées dans le compte de résultat et aucun profit n'est attribué à la participation ne donnant pas le contrôle. Toutefois, lorsque le Groupe n'a pas acquis de titres de participation dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, une quote-part du résultat continue d'être affectée à la participation ne donnant pas le contrôle, qui est reclassée comme un passif financier à chaque date de clôture comme si l'acquisition avait eu lieu à cette date. Tout excédent par rapport à la valeur comptable reclassée de la participation ne donnant pas le contrôle et toute variation postérieure de la juste valeur du passif financier sont directement comptabilisés dans les réserves et le résultat consolidés.

Les intérêts dans des partenariats correspondent à des intérêts pour lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint ; ils sont classés soit dans les activités conjointes soit dans les coentreprises selon les droits et les obligations contractuels découlant de l'accord plutôt que la structure juridique du partenariat. Si l'intérêt est classé comme une activité conjointe, le Groupe comptabilise sa quote-part des actifs, passifs, produits et charges dans l'activité conjointe conformément aux IFRS pertinentes.

Les entreprises associées sont des entreprises dans lesquelles le Groupe détient généralement entre 20 pourcent et 50 pourcent des droits de vote et sur lesquelles il exerce une influence notable mais qu'il ne contrôle pas.

Les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Le goodwill se rapportant à l'acquisition est inclus dans la valeur comptable des participations dans les entreprises associées et les coentreprises. Les participations cessent d'être mises en équivalence lorsque leur valeur comptable, ainsi que tout intérêt à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise deviennent nuls, sauf si le Groupe a par ailleurs pris ou garanti des engagements supplémentaires vis-à-vis de l'entreprise associée ou de la coentreprise.

Méthode de conversion des éléments en devises

Les actifs et passifs de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (la « monnaie fonctionnelle »). Les éléments des comptes de résultat des entités étrangères sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe aux taux de change moyens de l'exercice et les postes des états de la situation financière sont convertis aux taux de change en vigueur au 31 décembre.

Le goodwill découlant de l'acquisition d'une activité étrangère est exprimé dans la monnaie fonctionnelle de l'entité et converti à la clôture au taux de change alors en vigueur.

Les transactions en devises converties dans la monnaie fonctionnelle sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de la transaction ; les profits et les pertes découlant du règlement de ces transactions et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises sont comptabilisés dans le compte de résultat, sauf lorsqu'ils sont comptabilisés en dehors du compte de résultat en tant que couvertures éligibles de flux de trésorerie ou d'investissements nets.

Les écarts de conversion découlant d'éléments monétaires qui font partie de l'investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (écarts de conversion) et sont intégralement reclassés dans le compte de résultat, si le Groupe perd le contrôle d'une filiale, le contrôle conjoint sur un intérêt dans un partenariat, ou cesse d'avoir une influence notable sur une entreprise associée. Lorsqu'une activité à l'étranger est partiellement ou intégralement cédée, les écarts de conversion qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont comptabilisés en résultat dans les pertes ou profits nets sur la cession, sauf lorsqu'il s'agit de la cession partielle d'une filiale sans perte de contrôle, auquel cas une quote-part des écarts de conversion cumulés est réaffectée aux intérêts minoritaires et n'est pas reconnue en résultat.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation exclut les éléments qui ne sont pas directement relatifs aux activités courantes d'exploitation du Groupe. Ces éléments sont principalement relatifs aux plus et moins-values de cession de filiales, entreprises associées et coentreprises, aux gains ou pertes de

réévaluation sur les participations antérieurement détenues, aux effets relatifs aux litiges avec les actionnaires minoritaires et autres affaires juridiques significatives, aux quotes-parts de résultat des entreprises associées et aux produits et charges financiers.

Information sectorielle

Le Groupe est organisé par pays. Les pays ou groupements régionaux sont les secteurs opérationnels du Groupe. Cinq régions correspondant aux pays ou groupements régionaux sont présentés au principal décideur opérationnel (le Directeur Général du Groupe):

- **Asie-Pacifique**

- **Amérique Latine**

- **Europe**

- **Amérique du Nord**

- **Moyen-Orient-Afrique**

Chaque secteur opérationnel est revu séparément par le principal décideur opérationnel (le Directeur Général du Groupe); toutefois, les pays ont été regroupés en cinq régions car leurs marges brutes moyennes à long terme sont similaires et ils présentent des similitudes en termes de produits, de processus de fabrication, de méthodes de distribution et de types de clients.

Chacune des régions précitées tire son chiffre d'affaires de la vente de ciment, de granulats et autres matériaux et services de construction.

Le Groupe possède trois lignes de produits :

- **Ciment, qui comprend le clinker, le ciment et autres matériaux cimentaires**

- **Granulats**

- **Autres matériaux et services de construction, qui comprend le béton prêt à l'emploi, les produits en béton, l'asphalte, la construction et le revêtement routier, le négoce et autres produits et services**

Le financement du Groupe (y compris les charges et les produits financiers) et les impôts sur les bénéfices sont gérés de façon centralisée et ne sont pas affectés à une région.

Les prix de transfert entre secteurs sont fixés selon le principe de pleine concurrence, applicable pour des transactions entre tiers. Le chiffre d'affaires et le résultat des secteurs comprennent les transferts entre secteurs. Ces transferts sont éliminés lors de la consolidation.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont des actifs financiers. Les équivalents de trésorerie sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et ont des échéances initiales égales ou inférieures à trois mois. Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts à vue auprès des banques et les autres investissements très liquides à court terme, comme les fonds monétaires communs, nets des découverts bancaires.

Créances courantes

Les créances courantes sont constituées de (a) créances financières courantes, (b) charges constatées d'avance et autres actifs courants, et (c) créances clients. Les créances clients sont comptabilisées à concurrence du montant initialement facturé, diminué d'une provision pour créances douteuses estimée en fonction de tous les montants non réglés au titre de l'actif financier à la clôture.

Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré. Le coût des produits finis et des travaux en cours comprend les matières premières et les additifs, les coûts directs de main-d'œuvre, d'autres coûts directs et les frais généraux de production liés. Le coût des stocks comprend les transferts, depuis les capitaux propres, des profits ou des pertes liés aux couvertures des flux de trésorerie éligibles se rapportant aux achats de stocks.

Investissements financiers à long terme et autres actifs long-terme

Les investissements financiers à long terme correspondent (a) à des investissements financiers dans des entités tierces, (b) à des créances à long terme – entreprises associées et coentreprises, (c) à des créances à long terme – tiers. Les investissements dans des entités tierces sont classés comme disponibles à la vente et les créances à long terme liées à des entreprises associées, à des coentreprises et à des tiers sont classées dans les prêts et les créances.

Les achats et les ventes d'actifs financiers non courants sont comptabilisés à la date de la transaction, c'est-à-dire la date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les coûts d'achat comprennent les coûts de transaction. Les prêts et les créances sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les investissements disponibles à la vente sont comptabilisés à la juste valeur. Les profits et les pertes découlant des variations de la juste valeur des investissements disponibles à la vente sont inclus dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que l'actif financier soit déprécié ou vendu, date à laquelle le profit ou la perte cumulé précédemment comptabilisé dans les autres éléments du résultat global est reclassé des capitaux propres dans le compte de résultat.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition ou de construction diminué des amortissements et des pertes de valeur. Le coût comprend les transferts, depuis les capitaux propres, des profits ou des pertes liés aux couvertures des flux de trésorerie éligibles. Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée, comme suit :

Terrains et réserves minérales	Pas d'amortissement, sauf pour les terrains ayant des réserves de matières premières
Bâtiments et installations	Entre 20 et 40 ans
Matériel et équipements	Entre 3 et 30 ans

Les coûts ne sont imputés à la valeur comptable de l'actif que s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe durant des périodes futures et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Les coûts comprennent une estimation initiale des coûts de démantèlement et d'évacuation de l'actif et de réaménagement du site où il était implanté. Toutes les autres dépenses de réparation et de maintenance sont comptabilisées dans le compte de résultat au cours de la période où elles ont été engagées.

Les réserves minérales sont évaluées au coût et sont amorties sur leur durée commerciale estimée selon la méthode des unités de production.

Les coûts encourus pour accéder aux réserves minérales (généralement les frais de découverte) sont capitalisés et amortis sur la durée de vie de la carrière qui est basée sur l'estimation du nombre de tonnes de matières premières devant être extraites des réserves.

Les charges d'intérêt liées aux emprunts servant à financer des projets de construction, qui nécessitent obligatoirement un délai important avant d'être prêts pour leur utilisation prévue, sont capitalisées durant le délai de construction et de préparation nécessaire. Tous les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges durant l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les subventions publiques reçues sont déduites des immobilisations corporelles, entraînant une diminution de la charge d'amortissement.

Les contrats de location portant sur des immobilisations corporelles, en vertu desquels le Groupe détient la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété, sont classés comme des contrats de location-financement. Les immobilisations corporelles acquises au moyen de contrats de location-financement sont capitalisées à la date du début du contrat de location à la valeur actuelle des loyers futurs minimaux, ou à hauteur d'un montant égal à la juste valeur de l'actif loué tel que déterminé au début du contrat, si ce montant est inférieur. Les engagements correspondants, hors charges financières, sont inclus dans les passifs financiers courants ou non courants.

Pour les opérations de cession-bail, la valeur comptable de l'immobilisation corporelle reste inchangée. Les produits de cession sont inclus dans les passifs financiers et les charges financières sont réparties sur la durée du contrat de location au cours des périodes concernées.

Les plus ou moins-values de cession sont déterminées en comparant les produits de la cession aux valeurs comptables et sont comptabilisées au compte de résultat sous la rubrique « Gains et pertes sur cessions et autres produits/ charges hors exploitation ».

Actifs (ou groupe d'actifs) non courants classés comme détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs (ou groupes d'actifs) non courants sont classés comme détenus en vue de la vente et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, si leur valeur comptable doit être recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue.

Les actifs non courants (y compris ceux qui font partie d'un groupe destiné à être cédé) classés comme détenus en vue de la vente ne sont pas amortis.

Les plus ou moins-values de cession d'actifs non courants (ou de groupes destinés à être cédés) sont déterminées en comparant les produits de la cession aux valeurs comptables et sont comptabilisées au compte de résultat sous la rubrique « Gains et pertes sur cessions et autres produits/charges hors exploitation ».

Une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, et fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte, ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Goodwill

Le goodwill représente l'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé au titre de la participation ne donnant pas le contrôle sur la juste valeur des actifs nets identifiables acquis et des passifs repris. Il est soumis à un test de dépréciation chaque année ou à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur et il est comptabilisé au coût diminué des pertes de valeur cumulées. Le goodwill découlant de l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est inclus dans la valeur comptable des investissements concernés. Lorsque la contrepartie transférée est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement dans le compte de résultat.

Lors de la cession d'une filiale, d'une entreprise associée ou d'une activité conjointe, le goodwill correspondant est inclus dans le calcul du profit ou de la perte sur la cession.

Pour les tests de dépréciation, le goodwill découlant d'acquisition de filiales est affecté aux unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Les pertes de valeur du goodwill ne peuvent pas être reprises au cours des périodes futures.

Des informations complémentaires sont apportées en note 26.

Immobilisations incorporelles

Les dépenses liées à l'acquisition de marques, de droits miniers, de logiciels, de technologie brevetée et non brevetée et autres immobilisations incorporelles sont capitalisées et amorties linéairement sur leur durée d'utilité estimée, dans la mesure où celle-ci ne dépasse pas 20 ans, sauf pour les droits miniers, qui sont amortis sur la base des volumes.

Perte de valeur des actifs non financiers

À chaque date de clôture, le Groupe évalue s'il existe des indices de perte de valeur des actifs non financiers. Si c'est le cas, la valeur recouvrable de l'actif non financier est estimée afin de déterminer le montant, le cas échéant, de la perte de valeur. Lorsqu'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable d'un actif non financier individuel, le Groupe estime la valeur recouvrable de la plus petite unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif non financier. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie représente la juste valeur diminuée des coûts de la cession ou sa valeur d'utilité, si celle-ci est supérieure. Si la valeur recouvrable d'un actif non financier ou d'une unité génératrice de trésorerie est estimée être inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont immédiatement comptabilisées en résultat.

Lorsqu'une perte de valeur est reprise postérieurement, la valeur comptable de l'actif non financier ou de l'unité génératrice de trésorerie est augmentée à l'estimation révisée de sa valeur recouvrable. Toutefois, ce montant ne peut pas être supérieur à la valeur comptable qui aurait été déterminée en l'absence de perte de valeur comptabilisée durant les périodes précédentes au titre dudit actif non financier ou de ladite unité génératrice de trésorerie. Une reprise de perte de valeur est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultat.

Perte de valeur des actifs financiers

À chaque date de clôture, le Groupe évalue s'il existe des indices de perte de valeur des actifs financiers. Une perte de valeur au titre d'un actif financier évalué au coût amorti correspond à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. La valeur comptable de l'actif est diminuée via l'utilisation d'un compte de provision. Le montant de la perte est comptabilisé dans le compte de résultat.

Si, au cours d'une période future, le montant de la perte de valeur diminue et que cette baisse peut être objectivement liée à un événement postérieur à la comptabilisation de la dépréciation, le montant de la perte de valeur précédemment comptabilisé est repris, à condition que la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas son coût amorti à la date de la reprise. Toute reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat.

Une perte de valeur au titre d'un actif financier disponible à la vente est comptabilisée dans le compte de résultat et déterminée par rapport à la juste valeur de l'actif. Les actifs financiers significatifs à titre individuel sont soumis à un test de dépréciation séparé. Les reprises de perte de valeur sur des instruments de capitaux propres classés comme disponibles à la vente sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global ; les reprises de perte de valeur sur des instruments de dette sont comptabilisées dans le compte de résultat si l'augmentation de la juste valeur de l'instrument peut être reliée objectivement à un événement postérieur à la comptabilisation de la perte de valeur dans le compte de résultat. Les pertes de valeur d'actifs financiers comptabilisés au coût ne peuvent être reprises.

Les indications objectives de perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente englobent des données observables sur les événements générateurs de pertes suivants :

- des difficultés financières importantes de l'émetteur ou du débiteur ;
- une évolution défavorable des conditions économiques nationales ou locales ;
- des évolutions défavorables de l'environnement technologique, économique ou juridique ; et
- l'existence d'une baisse significative ou prolongée de la juste valeur d'une participation dans un instrument de capitaux propres en deçà de son coût d'acquisition.

Concernant les créances clients, une provision pour créances douteuses est constituée lorsqu'il existe des indications objectives (telle que la probabilité d'insolvabilité ou des difficultés financières importantes du débiteur) que le Groupe ne pourra pas recouvrer l'intégralité du montant dû selon les conditions initialement prévues par la facture. La valeur comptable des créances clients est diminuée via l'utilisation d'un compte de provision. Les créances clients dépréciées sont décomptabilisées lorsqu'elles sont jugées irrécouvrables.

Instruments dérivés

Le Groupe utilise principalement des instruments dérivés dans le but de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et de matières premières. Le Groupe conclut des contrats de change et des swaps de taux d'intérêt pour couvrir certaines expositions liées à des dettes, des contrats de change pour couvrir des engagements fermes dans le cadre de l'acquisition de certaines immobilisations corporelles et recourt à des instruments dérivés et des swaps pour gérer son exposition au risque lié aux matières premières.

Les dérivés sont considérés comme détenus à des fins de couverture sauf s'ils ne satisfont pas aux critères de couverture stricts définis par IAS 39, Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, auquel cas ils sont classés comme détenus à des fins de transaction. Les instruments financiers dérivés dont le règlement est attendu dans les douze mois suivant la clôture sont classés dans les passifs courants ou les actifs courants. Les variations de la réserve de couverture des flux de trésorerie sont présentées dans le tableau de variation des capitaux propres consolidés.

Les instruments dérivés sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de conclusion du contrat et sont postérieurement réévalués à la juste valeur. La méthode de comptabilisation du profit ou de la perte en découlant dépend de la nature de l'élément couvert. À la date de conclusion d'un contrat de dérivé, le Groupe désigne certains instruments comme (a) la couverture de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture de juste valeur), (b) la couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou un passif comptabilisé, tel que les paiements d'intérêts futurs sur une dette à taux variable (couverture de flux de trésorerie), (c) la couverture d'un risque de change lié à un engagement ferme (couverture des flux de trésorerie), ou (d) la couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger (comptabilisée comme une couverture des flux de trésorerie).

Les variations de juste valeur des dérivés désignés et remplissant les conditions de couvertures de juste valeur qui sont hautement efficaces sont comptabilisées au compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif attribuable au risque couvert.

Les variations de la juste valeur des dérivés désignés et remplissant les conditions de couvertures de flux de trésorerie qui sont hautement efficaces ne sont pas comptabilisées au compte de résultat et sont accumulées en réserves de couverture de flux de trésorerie. Lorsque l'engagement ferme donne lieu à la comptabilisation d'un actif, par exemple une immobilisation corporelle, ou d'un passif, les profits ou les pertes précédemment reportés dans les capitaux propres sont transférés et inclus dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif non financier. Sinon, les montants reportés dans les capitaux propres sont transférés au compte de résultat et classés dans les produits ou les charges au cours de la période durant laquelle les flux de trésorerie, par exemple des engagements fermes ou le paiement d'intérêts, affectent le compte de résultat.

Passifs financiers non courants

Les emprunts bancaires souscrits et les emprunts obligataires émis sont comptabilisés initialement à la valeur nominale nette des primes et frais d'émission. Par conséquent, les emprunts bancaires et obligataires sont valorisés au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La différence entre la valeur nominale (nette des primes et frais d'émission) et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat à l'échéance des emprunts.

Les dettes financières dont l'échéance est inférieure à douze mois à la date de clôture sont classées en dettes courantes sauf si le Groupe possède un droit inconditionnel de différer le remboursement de la dette après plus de douze mois à la date de clôture. Le remboursement de la part courante de ces dettes est présentée dans le tableau des flux de trésorerie sur la ligne « Remboursement des passifs financiers non courants ».

Impôts

Le Groupe est assujéti à l'impôt dans de nombreuses juridictions. La détermination des provisions et dettes d'impôt au niveau du Groupe implique un exercice significatif d'estimation. Il existe de nombreuses transactions pour lesquelles l'impôt finalement dû est incertain. L'impôt est comptabilisé sur la base d'une analyse et interprétation des règles et lois fiscales applicables. Si l'impôt finalement dû est différent de celui initialement comptabilisé, la différence sera comptabilisée au compte de résultat en impôt courant ou impôt différé dans la période où cette détermination est faite.

Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés pour refléter les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale. Les impôts différés correspondants sont calculés aux taux d'impôt adopté ou quasi adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les actifs d'impôts différés sont constatés dans la mesure où sont jugés probables des bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporelles déductibles ou les déficits fiscaux reportables pourront être imputés. Les passifs d'impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles imposables liées aux participations dans les filiales, les entreprises associées et aux intérêts dans les partenariats, sauf si le Groupe peut contrôler la distribution des bénéfices de ces entités et qu'aucune distribution de dividendes n'est prévue dans un avenir proche.

Les impôts différés sont inscrits au débit ou au crédit du compte de résultat sauf s'ils se rapportent à des éléments hors compte de résultat, auquel cas les impôts différés sont comptabilisés en conséquence.

Dettes d'impôt non courant

Les dettes d'impôt dont le Groupe estime que le paiement interviendra à plus de douze mois sont classées en Dettes d'impôt non courant et sont comptabilisés à leur valeur actualisée.

Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental

Le Groupe provisionne les coûts de réaménagement d'un site lorsqu'il est tenu par une obligation juridique ou implicite. La provision évaluée site par site est estimée à partir de la valeur actuelle des coûts attendus des travaux de réaménagement. Le montant d'une provision constituée avant le démarrage de l'exploitation des matières premières est inclus dans les immobilisations corporelles et amorti sur la durée de vie du site. L'impact des ajustements de la provision dus à des dommages environnementaux supplémentaires résultant de l'exploitation est comptabilisé dans les charges d'exploitation sur la durée de vie du site afin de refléter la meilleure estimation

possible de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation à la clôture. Les variations de l'évaluation d'une provision découlant de modifications du calendrier ou du montant estimatif des sorties de trésorerie ou du taux d'actualisation sont ajoutées ou déduites du coût de l'actif concerné dans la mesure où elles concernent son installation, sa construction ou son acquisition. Toutes les provisions sont actualisées à leur valeur actuelle.

Provisions pour restructuration

Une provision pour restructuration est constituée lorsque des plans de restructuration ont été approuvés par la direction, qu'un plan détaillé formel existe et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en leur annonçant ses principales caractéristiques, soit en commençant à exécuter le plan et à comptabiliser les coûts de restructuration afférents. 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.

Autres provisions

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe est tenu par une obligation juridique ou implicite résultant des événements passés, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Comptabilisation des quotas d'émission

L'affectation initiale des quotas d'émission est comptabilisée à sa valeur nominale (valeur nulle). Lorsque les émissions d'une société du Groupe excèdent les quotas qu'elle détient, elle comptabilise une provision au titre du déficit sur la base du prix du marché à cette date. Les quotas d'émission sont exclusivement détenus à des fins de conformité et le Groupe ne compte pas les utiliser à des fins spéculatives sur le marché ouvert.

Avantages du personnel – régimes de retraite à prestations définies

Certaines sociétés du Groupe font bénéficier leur personnel de régimes de retraite à prestations définies. Des actuaires professionnels indépendants qualifiés évaluent périodiquement les engagements de retraite à prestations définies. L'engagement et la charge de retraite sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'engagement final. Le coût des services passés, qui comprend les modifications et les réductions des régimes, ainsi que les profits ou les pertes liés au versement des prestations de retraite, sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

Les réévaluations, qui comprennent les profits et les pertes actuariels liés aux engagements de retraite, le rendement des actifs des régimes de retraite et les variations de l'impact du plafonnement des actifs hors montants inclus dans les intérêts nets, sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global et ne sont pas reclassées dans le compte de résultat durant les périodes postérieures. L'engagement de retraite est évalué à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés en utilisant un taux d'actualisation déterminé par référence au taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de grande qualité ayant une monnaie et des échéances estimées similaires à celles de l'engagement de retraite à prestations définies.

Un actif net de retraite est comptabilisé seulement s'il n'est pas supérieur à la valeur actuelle des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements du régime, soit sous forme de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des régimes de retraite à prestations définies comptabilisé au compte de résultat correspond au coût des services (coût des services rendus au cours de la période, coût des services passés et réductions, ainsi que les profits ou les pertes liés au versement des prestations de retraite) et les charges d'intérêt nettes. Le coût des services est comptabilisé dans le « Coût des biens vendus », les « Frais commerciaux et de distribution » ou les « Frais administratifs » en fonction des bénéficiaires du régime, et les charges d'intérêt nettes sont comptabilisées dans les « Charges financières ».

Avantages du personnel – régimes de retraite à cotisations définies

Outre les régimes de retraite à prestations définies précités, certaines sociétés du Groupe disposent de régimes de retraite à cotisations définies qui reposent sur des pratiques et des réglementations locales. Les cotisations du Groupe à ces régimes de retraite à cotisations définies sont comptabilisées dans le compte de résultat de la période à laquelle elles se rapportent.

Avantages du personnel – autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme comprennent les congés liés à l'ancienneté ou les congés sabbatiques, l'assistance médicale, les primes d'ancienneté et autres avantages liés à l'ancienneté, les prestations pour invalidité de longue durée et, si leur règlement intégral n'est pas attendu dans les douze mois qui suivent la clôture de l'exercice, l'intéressement, les primes et les rémunérations différées.

L'évaluation de ces engagements est différente de celle des régimes de retraite à prestations définies dans la mesure où les réévaluations sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat et non dans les autres éléments du résultat global.

Avantages du personnel – régimes d'avantages sur capitaux propres

Le Groupe dispose de différents régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglés en instruments de capitaux propres. La juste valeur des services des membres du personnel reçus en échange de l'octroi d'options ou d'actions est comptabilisée en charges. Le montant total devant être décaissé est calculé par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués. Les montants sont comptabilisés dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits et ajustés compte tenu du niveau réel et estimé des droits acquis.

Capitaux propres

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.

Les actions de la société mère qui sont détenues par le Groupe sont comptabilisées en réduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition et ne sont pas réévaluées ultérieurement. Les résultats de cession de ces titres sont imputés nets d'effets d'impôt en capitaux propres.

Comptabilisation des produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'entité et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue, nette des taxes sur les ventes et des remises. Les produits découlant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque la livraison a eu lieu et que le transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété a été réalisé. Les risques et les avantages significatifs inhérents aux produits vendus sont transférés conformément aux conditions de livraison formellement acceptées par le client, généralement à la livraison, lors de la signature du bon de livraison par le client, preuve de l'acceptation du produit livré.

Les intérêts sont comptabilisés prorata temporis de façon à refléter le rendement effectif de l'actif. Les dividendes sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

Passifs éventuels

Les passifs éventuels résultent d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou non d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de LafargeHolcim. Ils sont donc présentés uniquement dans les notes aux états financiers.

3. GESTION DES RISQUES

Direction de la gestion des risques du Groupe

La Direction de la gestion des risques du Groupe aide le Conseil d'administration, le Comité exécutif et les équipes de direction des pays à analyser l'exposition au risque globale. La Direction de la gestion des risques du Groupe cherche à identifier, à surveiller et à gérer les risques importants que rencontre la Société. Tous les types de risques – risque sectoriel, risque opérationnel, risque financier et risque juridique – sont pris en compte à la lumière de l'environnement externe, de même que le risque de conformité, les enjeux liés au développement durable et le risque d'image. Les risques sont définis comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs de l'entreprise, qui peut constituer une opportunité ou une menace. L'horizon de risques comprend les risques stratégiques à long terme mais également les risques opérationnels à court et moyen terme. Les risques potentiels sont identifiés et évalués à un stade précoce, et font l'objet d'une surveillance. Des mesures sont proposées et mises en œuvre au niveau approprié de sorte que la gestion des risques demeure une responsabilité essentielle des responsables des lignes de métier. Le transfert de risques par le biais de solutions d'assurance fait partie intégrante des attributions de la gestion des risques.

Le profil de risque du Groupe est déterminé à partir d'évaluations stratégiques, opérationnelles et fonctionnelles combinées dans un rapport groupe sur les risques. Outre les pays, le Conseil d'administration, le Comité exécutif et certains responsables de fonctions sont impliqués dans l'évaluation de risque au cours du cycle de gestion du Groupe. Les résultats du processus annuel d'évaluation des risques sont présentés au Comité exécutif, et les conclusions rapportées au Conseil d'administration et au Comité d'audit.

Risque pays

La forte présence de LafargeHolcim dans les marchés en développement expose le Groupe à des risques tels que des perturbations politiques, financières et sociales, le terrorisme, des guerres civiles et des troubles.

L'impact du retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne (« Brexit ») a été évalué et des mesures préventives ont été prises. Ainsi, les risques de change et de défaut des contreparties ont été réduits avant l'issue du vote sur le BREXIT.

Gestion du risque financier

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers, notamment le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque sur matières premières et le risque de crédit. Le programme global de gestion des risques du Groupe se concentre sur le caractère imprévisible des marchés financiers et cherche à en minimiser les effets potentiellement défavorables sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de change, des dérivés sur matières premières et des swaps de taux d'intérêt pour couvrir certaines expositions. Le Groupe ne recourt pas à des instruments dérivés ou des transactions financières à des fins spéculatives.

La gestion des risques financiers du Groupe est régie par des politiques approuvées par les principaux membres de la direction. Ces politiques indiquent les principes généraux de gestion des risques, ainsi que les politiques couvrant des domaines spécifiques tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de crédit, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et l'investissement de la trésorerie excédentaire.

Risque de liquidité

Les sociétés du Groupe ont besoin de liquidités pour faire face à leurs engagements. Les sociétés individuelles sont responsables de leur trésorerie et des lignes de crédit internes et externes nécessaires pour couvrir leurs besoins de liquidités, dans le respect des lignes directrices définies par le Groupe.

Le Groupe surveille le risque de liquidité grâce à un outil récurrent de planification des liquidités, et conserve de la trésorerie, des valeurs mobilières facilement convertibles et des lignes de crédit confirmées non tirées pour pouvoir s'acquitter de ses engagements. En outre, grâce à sa solide solvabilité, le Groupe peut accéder aux marchés financiers internationaux pour se financer.

Analyse des échéances contractuelles

en millions de CHF	Flux de trésorerie contractuels non actualisés						Total	Valeur comptable
	À moins d'1 an	À moins de 2 ans	À moins de 3 ans	À moins de 4 ans	À moins de 5 ans	Au-delà		
2017								
Dettes ¹	3 743						3 743	3 743
Prêts consentis par des institutions financières	1 887	478	497	189	98	37	3 186	3 177
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	1 822	1 703	1 222	1 666	929	7 662	15 003	15 258
Paiement d'intérêts	676	502	379	316	270	2 519	4 662	340
Location-financement	14	12	7	6	4	41	84	64
Instruments financiers dérivés nets ²	(56)	15	108	0	0	0	67	64
Garanties financières	0	0	0	0	0	11	11	
Total	8 086	2 710	2 213	2 177	1 301	10 270	26 757	
2016								
Dettes ¹	3 345						3 345	3 345
Prêts consentis par des institutions financières	2 617	514	316	220	110	18	3 794	3 770
Obligations, placements privés et billets de trésorerie	2 325	1 677	1 680	1 204	1 608	6 969	15 463	15 773
Paiement d'intérêts	730	557	435	320	267	2 571	4 880	333
Location-financement	16	11	9	5	4	44	90	67
Instruments financiers dérivés nets ²	(34)	0	3	109	0	0	79	35
Garanties financières	0	48	59	0	0	11	118	
Total	8 999	2 807	2 502	1 859	1 989	9 612	27 770	

¹ Les dettes incluent les dettes fournisseurs et les dettes fournisseurs d'immobilisations corporelles présentées dans « Autres passifs courants ».

² Les flux de trésorerie contractuels comprennent les entrées et les sorties de trésorerie. De plus amples informations sont présentées dans la note 30.

Le profil des échéances est basé sur les montants contractuels non actualisés, qui comprennent les flux de trésorerie liés aux intérêts et au principal, et repose sur la première date à laquelle la dette peut devenir exigible pour LafargeHolcim.

Les flux de trésorerie contractuels liés aux taux d'intérêt variables sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle des fluctuations des taux d'intérêt susceptibles d'avoir un impact sur le résultat financier et sur la valeur de marché des instruments financiers du Groupe. Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations des taux d'intérêt du fait de ses passifs financiers à taux variables, qui peuvent entraîner des variations de son résultat financier. L'exposition est principalement atténuée grâce à la gestion du ratio taux fixes/taux variables des passifs financiers. Pour gérer ce ratio, le Groupe peut conclure des swaps de taux d'intérêt en vertu desquels il échange des paiements périodiques basés sur les montants notionnels et des taux d'intérêt fixes et variables. Le Groupe est aussi exposé à l'évolution des taux d'intérêt et des marchés monétaires pour son futur refinancement, ce qui peut générer un coût plus ou moins élevé de financement. Le Groupe suit en permanence les marchés monétaires et l'objectif de sa stratégie de financement est d'atteindre un calendrier des échéances équilibré afin de réduire le risque de refinancement et la variation importante de ses coûts de financement.

Sensibilité aux taux d'intérêt

L'analyse de sensibilité du Groupe a été basée sur l'exposition aux taux d'intérêt liée aux passifs financiers à taux variables du Groupe compte tenu des opérations de couverture au 31 décembre.

Une variation de 1 point de pourcentage est utilisée pour le reporting du risque de taux d'intérêt aux principaux membres de la direction et représente l'évaluation probable d'une variation des taux d'intérêt.

Au 31 décembre 2017, une variation de 1 point de pourcentage des taux d'intérêt, toutes autres hypothèses étant égales par ailleurs, se serait traduite par une hausse/baisse d'environ 34 millions de CHF (2016 : 49 millions de CHF) des charges financières avant impôts après opérations de couverture.

La sensibilité du Groupe aux taux d'intérêt a diminué par rapport à l'an dernier, principalement expliquée par la réduction des passifs financiers courants et de la baisse de 39 pourcent à 31 pourcent du ratio des passifs financiers à taux variables rapportés au total des passifs financiers.

Risque de change

La présence internationale du groupe expose celui-ci au risque de change.

La conversion des éléments en devises dans la monnaie de reporting du Groupe entraîne des effets de change. Le Groupe peut couvrir certains investissements dans des activités à l'étranger grâce à des emprunts en devises ou à d'autres instruments. Lorsque la couverture de l'investissement net est efficace, les profits ou les pertes de change sont comptabilisés dans les capitaux propres et inclus dans les écarts de conversion.

Du fait du caractère local de l'activité des matériaux de construction, le risque de change est limité. Toutefois, le résultat de bon nombre de sociétés du Groupe est principalement libellé en monnaie locale, tandis que le service de la dette et une partie importante des dépenses d'investissement peuvent être libellés en devises. Par conséquent, les filiales peuvent conclure des contrats de dérivés qui sont, selon le cas, désignés comme des couvertures de flux de trésorerie ou comme des couvertures de juste valeur, le cas échéant, et qui incluent également la couverture des flux futurs.

Sensibilité aux taux de change

L'analyse de sensibilité du Groupe a été réalisée sur la base de l'exposition nette de transaction du Groupe découlant des actifs et passifs financiers monétaires libellés au 31 décembre dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle dans laquelle ils sont évalués. Le risque lié aux transactions en devises du Groupe tient principalement à l'évolution du franc suisse, du dollar américain et de l'euro face aux différentes devises dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

Une variation de 5 pourcent est utilisée pour le reporting aux membres de la direction du risque lié aux transactions en devises et représente l'évaluation de la direction d'une variation raisonnablement possible des taux de change.

Une variation de 5 pourcent des taux de change du franc suisse, du dollar américain et de l'euro face aux devises dans lesquelles le Groupe exerce ses activités n'aurait qu'un impact négligeable sur les profits (pertes) de change nets, après prise en compte des opérations de couverture, tant durant l'exercice actuel que précédent.

Les impacts des instruments dérivés sur le capital sont considérés négligeables au regard des capitaux propres du Groupe.

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 couvrir une partie du risque sur matières premières. Les instruments dérivés se limitent généralement à des swaps et des options classiques.

Risque de crédit

Le risque de crédit découle notamment de l'éventualité que les clients soient dans l'incapacité de s'acquitter de leurs engagements dans les conditions convenues. Pour gérer ce risque, le Groupe évalue périodiquement la solidité financière de ses clients et contreparties.

Le risque de crédit ou le risque de défaut des contreparties fait l'objet d'un suivi permanent. Les contreparties financières du Groupe consistent en un grand nombre d'institutions financières reconnues. Le Groupe n'anticipe pas qu'une contrepartie soit dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers. À la clôture, LafargeHolcim n'avait pas de concentration importante du risque de crédit auprès d'une contrepartie individuelle ou d'un groupe de contreparties.

L'exposition maximum au risque de crédit est représentée par la valeur comptable de chaque actif financier, dont les instruments financiers dérivés, dans l'état de la situation financière consolidée.

Risque fiscal

Les déclarations d'impôt du Groupe au titre de chaque exercice font l'objet de contrôles par les autorités fiscales dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe opère. Certaines de ces juridictions peuvent exercer des contrôles plus particulièrement axés sur les activités des entreprises multinationales.

Ces audits peuvent donner lieu à l'établissement d'impôts additionnels, ainsi qu'à des intérêts et/ou pénalités, et pourraient affecter les résultats financiers du Groupe. En raison de l'incertitude associée aux sujets fiscaux, il est possible qu'à une date future, les dettes résultant de contrôles fiscaux et de litiges soient différents de manière significative aux provisions portées au bilan à ce titre.

Toute évolution de lois fiscales, législations, décisions de justice, interprétations afférentes et changement de méthodes comptables dans les pays dans lesquels le Groupe opère peuvent avoir un impact négatif sur les résultats financiers.

Risque juridique

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe est impliqué dans des procès, des réclamations de différentes natures, des enquêtes et des poursuites, notamment au titre de sa responsabilité portant sur les produits, ainsi que pour des questions commerciales, environnementales, de santé et sécurité, etc. Le Groupe exerce ses activités dans des pays où les évolutions du contexte politique, économique, social et juridique pourraient avoir un impact sur ses activités.

Dans le cadre des cessions intervenues au cours des dernières années, le Groupe a accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. LafargeHolcim et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties.

Structure du capital

Le Groupe a pour objectif, en gérant le capital, d'assurer ses besoins financiers dans une perspective de continuité d'exploitation et d'assurer ses objectifs de croissance afin d'offrir des rendements à ses actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes, tout en maintenant une solide notation de première qualité.

Le Groupe gère la structure de son capital et apporte des ajustements à la lumière de l'évolution de la conjoncture économique, de ses activités, des programmes d'investissement et d'expansion et des caractéristiques de risque des actifs sous-jacents. Pour maintenir ou modifier la structure du capital, le Groupe peut ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, distribuer des réserves aux actionnaires, émettre des actions nouvelles, accroître sa dette ou vendre des actifs pour réduire son endettement.

Pour gérer son capital, le Groupe utilise, entre autres, le ratio de la dette nette rapportée à l'EBITDA sous-jacent.

en millions de CHF	31.12.2016	Flux cash	Flux non-cash	31.12.2017
Dettes financières court terme ¹	4 976	(115)	(1 019)	3 843
Dettes financières long terme	14 744	(1 032)	1 067	14 779
Dette financière brute	19 720	(1 147)	48	18 621
Dérivés actifs	(74)	0	16	(58)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 923)	670	35	(4 217)
Dette financière nette	14 724	(477)	99	14 346

¹ Inclut les mouvements de trésorerie des découverts bancaires de 48 millions de CHF.

en millions de CHF	2017	2016
Dette financière nette à l'ouverture de l'exercice	14 724	17 266
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	(3 040)	(3 295)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	675	(706)
Dividendes versés provenant des réserves issues d'apports de capital	1 212	909
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	237	249
Capital (libéré par) repayé aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(63)	20
Variations des actions propres	489	(5)
Augmentation des participations dans des sociétés du Groupe	13	375
Total des variations ayant un impact en trésorerie tel que présenté dans le tableau des flux de trésorerie	(477)	(2 453)
Contrepartie reçue présentée dans les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ¹	(181)	(200)
Total des variations ayant un impact en trésorerie tel que présenté dans la dette financière nette	(658)	(2 653)
Changement dans le périmètre de consolidation	106	(221)
Variation de juste valeur	(83)	(170)
Effets de change	378	84
Autres ²	(119)	417
Total des variations sans impact en trésorerie	281	111
Dette financière nette à la clôture de l'exercice	14 346	14 724

¹ Provenant de la cession de 73,5 % d'actions cotées de Sichuan Shuangma Cement co.Ltd. Ces montants sont présentés en flux de trésorerie liés aux opérations de financement, sur la position « Variation nette des passifs financiers courants ».

² Incluant en 2016 le passif lié à l'option de vente des entreprises cimentières en Chine s'élevant à 389 millions de CHF qui était présenté dans l'état de la situation financière sur la position « Passifs financiers courants ».

Le ratio de la dette nette rapportée à l'EBITDA sous-jacent est utilisé comme un indicateur du risque financier et montre le nombre d'années qui seraient nécessaires au Groupe pour rembourser sa dette.

en millions de CHF	2017	2016 Restated ¹
Dette financière nette	14 346	14 724
EBITDA sous-jacent ²	5 990	5 950
Dette financière nette/EBITDA sous-jacent	2,4	2,5

¹ Retraité en raison du changement de présentation, voir note 2.

² Retraité des coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en œuvre et autres éléments non récurrents mais incluant la quote-part dans les résultats des coentreprises, appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

Estimation de juste valeur

La juste valeur des instruments financiers négociés sur un marché organisé est généralement basée sur les prix cotés sur le marché à la fin de la période comptable.

La juste valeur des instruments qui ne sont pas négociés sur un marché organisé est déterminée à l'aide de différentes méthodes, telles que l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Les méthodes d'évaluation cherchent à maximiser l'utilisation des données de marché observables disponibles à la clôture.

Les justes valeurs des actifs et passifs financiers de l'exercice comptabilisés au coût amorti sont supposées avoisiner leurs valeurs comptables en raison du caractère court terme de ces instruments financiers.

Juste valeur au 31 décembre 2017

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)			Juste valeur comparative
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	
Actifs financiers courants					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	4 217			4 217
Créances clients	Prêts et créances au coût amorti	3 340			3 340
Créances financières	Prêts et créances au coût amorti	262			262
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			42	42
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			2	2
Actifs financiers non courants					
Créances financières	Prêts et créances au coût amorti	432			432
Investissements financiers dans des tiers	Investissements financiers au coût	85			85
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			14	14
Passifs financiers courants					
Dettes ²	Passifs financiers au coût amorti	3 743			3 743
Passifs financiers	Passifs financiers au coût amorti	3 734			3 734
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			22	22
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			86	86
Passifs financiers non courants					
Passifs financiers	Passifs financiers au coût amorti	14 766			14 766
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			13	13

¹ La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 12 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 420 millions de CHF.

² Les dettes incluent les dettes fournisseurs et les dettes fournisseurs d'immobilisations corporelles présentées dans « Autres passifs courants ».

³ La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 12 760 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 895 millions de CHF.

Juste valeur au 31 décembre 2016

en millions de CHF	Catégorie IAS 39	Valeur comptable (basée sur une évaluation)			Juste valeur comparative
		Coût amorti	Juste valeur niveau 1	Juste valeur niveau 2	
Actifs financiers courants					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs financiers	4 923			4 923
Créances clients	Prêts et créances au coût amorti	2 826			2 826
Créances financières	Prêts et créances au coût amorti	207			207
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			60	60
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			8	8
Actifs financiers non courants					
Créances financières	Prêts et créances au coût amorti	638			638
Investissements financiers dans des tiers	Investissements financiers au coût	92			92
Investissements financiers dans des tiers	Actifs financiers disponibles à la vente		5	70	75
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			6	6
Dérivés actifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			1	1
Passifs financiers courants					
Dettes ²	Passifs financiers au coût amorti	3 345			3 345
Passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	4 946			4 946
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			9	9
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de transaction			21	21
Passifs financiers non courants					
Passifs financiers	Passifs financiers au coût amorti	14 666			14 666
Dérivés passifs	Détenus à la juste valeur à des fins de couverture			79	79

¹ La juste valeur comparative pour les créances à long terme comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 6 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 630 millions de CHF.

² Les dettes incluent les dettes fournisseurs et les dettes fournisseurs d'immobilisations corporelles présentées dans « Autres passifs courants ».

³ La juste valeur comparative pour les passifs financiers non courants comprend des évaluations de la juste valeur de niveau 1 pour 13 049 millions de CHF et des évaluations de la juste valeur de niveau 2 pour 2 337 millions de CHF.

Le tableau présente les valeurs comptables et les justes valeurs des actifs et passifs financiers.

Les niveaux de la hiérarchie des justes valeurs utilisée sont les suivants :

- Niveau 1 : les justes valeurs sont basées sur des prix cotés (non ajustés) sur des marchés liquides pour des actifs ou des passifs identiques. Les type d'actifs relevant du niveau 1 sont les actions et les titres de dette cotés sur des marchés liquides ;
- Niveau 2 : les mesures de la juste valeur des produits à l'actif et au passif sont basées sur des techniques d'évaluation utilisant des données de marché observables directement ou indirectement. Ces techniques d'évaluation comprennent la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et des modèles de valorisation des options. Par exemple, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt et de change est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés et la juste valeur des contrats de change à terme est déterminée sur la base du marché des change à terme à la clôture ;
- Niveau 3 : les justes valeurs des produits à l'actif et au passif sont calculées par des techniques d'évaluation qui ne sont pas basées sur des données de marché observables. En 2017 et 2016, aucun actif et passif financier n'était affecté au niveau 3.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux de la hiérarchie en 2017 et 2016.

4. VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Cessions intervenues au cours de l'exercice

Chine

La réorganisation des opérations du Groupe en Chine, initiée en 2016 a été poursuivie en 2017. Les impacts sur les états financiers de 2016 sont présentés au paragraphe 4.2 ci-après. Les transactions conclues comprennent :

- la cession des actifs cimentiers chinois non cotés à la coentreprise Huaxin ; et
- la cession de 73,5 pourcent des actions cotées de Sichuan Shuangma ainsi qu'un contrat d'option d'achat et de vente permettant à LafargeHolcim de racheter les actifs cimentiers de Shuangma.

La cession des actifs cimentiers non cotés, a été finalisée au premier trimestre 2017, les actifs et les opérations ont été cédés par Lafarge China Cement Ltd à la coentreprise Huaxin pour un montant total de 257 millions de CHF. Les actifs et passifs associés étaient classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016.

De la cession des 73,5 pourcent des actions cotées de Sichuan Shuangma Cement co. Ltd. en 2016, 352 millions de CHF ont été reçus sur un compte séquestre en décembre 2016 et ont été débloqués en 2017. Le Groupe n'ayant pas cédé les actifs cimentiers sous-jacents, le montant reçu en numéraire est présenté à hauteur du passif lié à l'option de vente, en flux de trésorerie liés aux opérations de financement sur la position Variation nette des passifs financiers courants, pour un montant de 181 millions de CHF en 2017. Le montant résiduel est présenté en flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement sur la position Cession de participations dans des sociétés du Groupe. Un montant additionnel de 114 millions de CHF est à percevoir seulement en 2018 et est présenté en Actifs financiers courants.

Le contrat d'option d'achat et de vente conclu en 2016 a permis à LafargeHolcim de conserver le contrôle sur quatre entreprises cimentières de Shuangma. Ce contrat a expiré en décembre 2017 et deux entreprises cimentières ont été déconsolidées générant une perte de 40 millions de CHF. Etant donné que LafargeHolcim a signé un accord d'achat pour les deux entreprises cimentières restantes, le Groupe continue de garder le contrôle avec une dette correspondante de 215 millions de CHF, présentée dans l'état de la situation financière, en passifs financiers courants. Les actifs et les passifs associés de ces deux entreprises cimentières ont été classés comme détenus en vue de la vente et une dépréciation de 58 millions de CHF a été reconnue.

Vietnam

Le 28 février 2017, le Groupe a cédé sa participation de 65 pourcent dans LafargeHolcim Vietnam pour un montant total avant impôts de 546 millions de CHF, donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 339 millions de CHF. Les actifs et passifs associés étaient classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016.

Chili

Le 14 août 2017, le Groupe a cédé sa participation de 54 pourcent dans Cemento Polpaico S.A. (Chili) pour un montant total avant impôts de 114 millions de CHF, donnant lieu à une moins-value de cession avant impôts de 40 millions de CHF. Les actifs et passifs associés étaient classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016.

4.2 Cessions et acquisitions intervenues au cours de l'exercice précédent

Corée du Sud

Le 29 avril 2016, le Groupe a cédé Lafarge Halla Cement Corporation en Corée du Sud pour un montant total de 522 millions de CHF, ne donnant lieu à aucune plus ou moins-value de cession avant impôts.

Maroc et Afrique subsaharienne

Le 4 juillet 2016, les actionnaires de Lafarge Ciments et Holcim (Maroc) S.A., ont approuvé la fusion entre les deux sociétés via un échange d'actions, la nouvelle entité étant renommée LafargeHolcim Maroc. Par conséquent, le Groupe a déconsolidé Holcim (Maroc) et enregistré une plus-value de cession avant impôts de 236 millions de CHF pour un montant total de 498 millions de CHF, dont 233 millions de CHF ont été reçus en numéraire.

Conjointement à l'opération décrite ci-dessus, le Groupe a renforcé son partenariat avec SNI en créant une coentreprise en Afrique subsaharienne francophone, nommée LafargeHolcim Maroc Afrique. Quatre entités africaines ont été cédées à cette coentreprise au cours du deuxième semestre 2016 :

- le 4 juillet 2016, le Groupe a cédé LafargeHolcim Côte d'Ivoire, précédemment nommé Société de Ciments et Matériaux (SOCIMAT), pour un montant total de 73 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 9 millions de CHF ;
- le 10 octobre 2016, le Groupe a cédé Cimenteries du Cameroun pour un montant total de 54 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 15 millions de CHF ;
- le 10 octobre 2016, le Groupe a cédé la coentreprise Groupement SCB Lafarge au Bénin pour un montant total de 60 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 26 millions de CHF ; et
- le 20 décembre 2016, le Groupe a cédé LafargeHolcim Guinée, précédemment nommé Ciment de Guinée S.A. pour un montant total de 5 millions de CHF donnant lieu à une moins-value de cession avant impôts de 2 millions de CHF.

Sri Lanka

Le 10 août 2016, le Groupe a cédé l'intégralité de sa participation dans Holcim (Lanka) Ltd. pour un montant total de 365 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 225 millions de CHF.

Arabie saoudite

Le 17 août 2016, le Groupe a cédé sa participation de 25 % dans l'entreprise associée Al Safwa Cement Company en Arabie Saoudite pour un montant total de 123 millions de CHF donnant lieu à une moins-value de cession avant impôts de 9 millions de CHF.

Inde

Le 4 octobre 2016, le Groupe a cédé sa filiale Lafarge India Pvt. Limited pour un montant total de 1 168 millions de CHF donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 35 millions de CHF.

Turquie

Le 29 novembre 2016, le Groupe a cédé sa participation de 50 pourcent dans la coentreprise Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS pour un montant total de 36 millions de CHF et ne donnant lieu à aucune plus ou moins-value de cession avant impôts.

Chine

Le Groupe a réorganisé ses opérations en Chine et réalisé une plus-value de cession avant impôts de 192 millions de CHF. Plusieurs transactions ont été conclues en même temps et sont considérées de manière globale. Elles comprennent :

- la cession de 73,5 pourcent des actions cotées de Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd. pour un montant total de 658 millions de CHF et donnant lieu à une plus-value de cession avant impôts de 370 millions de CHF. Au même moment, les parties ont conclu un contrat d'option d'achat et de vente permettant à LafargeHolcim de garder le contrôle des actifs cimentiers de Shuangma. Le passif relatif à cette option de vente s'élevait à 389 millions de CHF au 31 décembre 2016 et est présenté en passif financier courant dans l'état de la situation financière. Sur le montant total, 200 millions de CHF ont été reçus en numéraire au cours du quatrième trimestre 2016, 352 millions de CHF ont été reçus sur un compte séquestre et sont présentés dans la rubrique Charges constatées d'avance et autres actifs courants, et le montant résiduel de 105 millions de CHF dû en 2018 est comptabilisé comme un actif financier non courant. Le Groupe n'ayant pas cédé les actifs cimentiers sous-jacents, le montant reçu en numéraire à hauteur du passif lié à l'option de vente est présenté en flux de trésorerie liés aux opérations de financement. Ainsi, 200 millions de CHF sont inclus dans la position Variation nette des passifs financiers courants dans le tableau des flux de trésorerie ; et
- la cession des actifs cimentiers chinois non cotés à Huaxin Cement Co. Ltd pour un montant de 257 millions de CHF. Ces actifs et passifs associés ont été classés comme détenus en vue de la vente au cours du quatrième trimestre 2016, donnant lieu à une moins-value de cession avant impôts de 178 millions de CHF. La transaction a été conclue au cours du premier trimestre 2017.

4.3 Finalisation de la fusion entre Holcim et Lafarge

La fusion entre Holcim et Lafarge, annoncée le 7 avril 2014, a pris effet le 10 juillet 2015 après l'achèvement de l'offre d'échange publique déposée par Holcim Ltd pour l'ensemble des actions en circulation de Lafarge S.A.

Le 9 juillet 2016, l'allocation du prix d'acquisition (PPA) a été achevée et les justes valeurs des actifs identifiables acquis et des passifs repris sont devenues définitives. Les principaux changements intervenus dans la comptabilisation de l'acquisition en 2016 concernent les immobilisations corporelles, incorporelles et les passifs éventuels et ont entraîné une augmentation du goodwill de 522 millions de CHF. La juste valeur finale des actifs nets acquis est la suivante :

en millions de CHF	Justes valeurs publiées en Q4 2015	Ajustement du PPA en 2016	Justes valeurs finales
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 704		1 704
Créances clients	2 544	(8)	2 536
Stocks	1 706	(33)	1 673
Charges constatées d'avance et autres actifs courants	571		571
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	4 874		4 874
Total actifs courants	11 399	(41)	11 358
Actifs financiers non courants	657	(21)	636
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	1 644	(5)	1 639
Immobilisations corporelles	20 177	(216)	19 961
Immobilisations incorporelles	1 030	(123)	907
Impôts différés actifs	99	2	101
Autres actifs non courants	56		56
Total actifs non courants	23 663	(363)	23 300
Dettes fournisseurs	2 074	(10)	2 064
Passifs financiers courants	2 272		2 272
Dettes d'impôt courant	81		81
Autres passifs courants	1 646	9	1 655
Provisions à court terme	106		106
Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	367		367
Total passifs courants	6 546	(1)	6 545
Passifs financiers non courants	13 320		13 320
Engagements de retraite à prestations définies	1 194		1 194
Impôts différés passifs	2 732	(85)	2 647
Provisions à long terme	992	271	1 263
Total passifs non courants	18 237	186	18 423
Juste valeur des actifs nets acquis	10 279	(589)	9 690
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	2 407	(67)	2 340
Juste valeur des actifs nets acquis attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd	7 872	(522)	7 350
Contrepartie liée au regroupement d'entreprises	19 483		19 483
Juste valeur des actifs nets acquis attribuables aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd	7 872	(522)	7 350
Goodwill	11 611	522	12 133

5. PRINCIPAUX TAUX DE CHANGE

Le tableau ci-après résume les principaux taux de change utilisés pour convertir les éléments en devises.

		Compte de résultat Taux de change moyens en CHF		État de la situation financière Taux de change à la clôture en CHF	
		2017	2016	31.12.2017	31.12.2016
1 euro	EUR	1,11	1,09	1,17	1,07
1 dollar américain	USD	0,98	0,98	0,98	1,02
1 livre sterling	GBP	1,27	1,33	1,32	1,26
1 dollar australien	AUD	0,75	0,73	0,76	0,74
1 réal brésilien	BRL	0,31	0,28	0,29	0,31
1 dollar canadien	CAD	0,76	0,74	0,78	0,76
1 renminbi chinois	CNY	0,15	0,15	0,15	0,15
100 dinars algériens	DZD	0,89	0,90	0,85	0,92
1 livre égyptienne	EGP	0,06	0,10	0,05	0,06
1 000 roupies indonésiennes	IDR	0,07	0,07	0,07	0,08
100 roupies indiennes	INR	1,51	1,47	1,53	1,50
100 pesos mexicains	MXN	5,22	5,28	4,96	4,93
100 nairas nigériens	NGN	0,32	0,40	0,32	0,32
100 pesos philippins	PHP	1,95	2,07	1,96	2,06

6. INFORMATION SECTORIELLE

	Asie-Pacifique		Europe	
	2017	2016 ¹	2017	2016 ¹
Capacités et ventes (non auditées)				
Capacités de production annuelle de ciment (en millions de tonnes)	117,4	150,5	73,4	76,4
Vente de ciment (en millions de tonnes)	91,7	113,7	42,8	41,6
Vente de granulats (en millions de tonnes)	31,8	32,2	125,2	124,2
Vente de béton prêt à l'emploi (en millions de m ³)	12,8	15,4	18,2	18,4
Compte de résultat (en millions de CHF)				
Produits des activités ordinaires – clients externes	7 357	8 100	6 838	6 575
Produits des activités ordinaires – autres segments	84	125	330	448
Total des produits des activités ordinaires	7 441	8 226	7 167	7 023
EBITDA sous-jacent²	1 418	1 594	1 385	1 334
Marge d'EBITDA sous-jacent, en %	19,1	19,4	19,3	19,0
Résultat d'exploitation	7	916	260	637
Marge brute d'exploitation, en %	0,1	11,1	3,6	9,1
État de la situation financière (en millions de CHF)				
Capital investi ³	9 297	10 520	11 738	11 263
Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	1 185	1 148	350	340
Total actif	14 438	16 901	17 608	17 547
Total passif	6 031	6 587	7 921	8 676
Tableau des flux de trésorerie (en millions de CHF)				
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	704	1 054	819	966
Investissements de maintenance et de développement ⁴	328	364	313	270
Personnel (non audité)				
Effectifs	24 153	31 274	21 317	21 829
Rapprochement des éléments du compte de résultat consolidé				
EBITDA sous-jacent²	1 418	1 594	1 385	1 334
Coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en œuvre et autres éléments non récurrents	(70)	(86)	(111)	(112)
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	(1 341)	(593)	(1 013)	(585)
dont dépréciations relatives aux immobilisations corporelles et actifs classés comme détenus en vue de la vente	(320)	(4)	(368)	(5)
dont dépréciations relatives au goodwill	(545)	(40)	(40)	
dont dépréciations relatives aux immobilisations incorporelles	(4)		(5)	
dont dépréciations relatives aux participations dans des coentreprises			(4)	
Résultat d'exploitation	7	916	260	637
Gain sur cessions et autres produits hors exploitation ⁵				
Pertes sur cessions et autres charges hors exploitation ⁶				
Quote-part dans les résultats des entreprises associées				
Produits financiers				
Charges financières				
Résultat net avant impôts				

¹ Retraité en raison du changement de présentation, voir note 2.

² Appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ». Les chiffres comparatifs ont été ajustés en conséquence.

³ La définition du capital investi a été modifiée par rapport au Rapport Annuel de l'an passé afin de fournir une meilleure visibilité sur la performance du Groupe (voir la nouvelle définition en page 253). La nouvelle définition inclut les impôts différés passifs nets liés principalement aux immobilisations corporelles et exclut les investissements financiers aux tiers et les créances financières non relatives au cœur de métier du Groupe. Les chiffres comparatifs ont été ajustés en conséquence.

Amérique latine		Moyen-Orient - Afrique		Amérique du nord		Corporate/éliminations		Total Groupe	
2017	2016 ¹	2017	2016 ¹	2017	2016 ¹	2017	2016 ¹	2017	2016 ¹
39,3	41,9	55,3	55,3	33,0	29,2			318,4	353,3
24,9	24,1	35,7	40,3	19,2	19,5	(4,8)	(6,0)	209,5	233,2
4,2	6,0	10,4	12,2	107,1	108,2			278,7	282,7
5,8	6,5	4,7	6,0	9,1	8,7			50,6	55,0
2 941	2 773	3 329	3 871	5 664	5 584			26 129	26 904
3		45	29			(462)	(602)		
2 944	2 773	3 374	3 900	5 664	5 584	(462)	(602)	26 129	26 904
1 055	885	1 085	1 247	1 483	1 335	(436)	(445)	5 990	5 950
35,9	31,9	32,2	32,0	26,2	23,9			22,9	22,1
568	619	(1 215)	815	552	764	(649)	(788)	(478)	2 963
19,3	22,3	(36,0)	20,9	9,7	13,7			(1,8)	11,0
2 598	3 158	7 265	9 187	11 054	11 505	1 605	1 009	43 556	46 641
4	3	1 421	1 618	56	53	105	78	3 120	3 241
4 527	5 159	8 720	10 554	15 311	16 894	3 075	2 562	63 679	69 617
2 879	3 076	3 889	3 570	5 878	7 295	6 105	5 666	32 703	34 870
483	358	420	837	851	718	(238)	(638)	3 040	3 295
80	99	254	375	370	518	10	10	1 355	1 635
9 305	10 536	12 901	13 191	12 697	12 257	1 588	1 816	81 960	90 903
1 055	885	1 085	1 247	1 483	1 335	(436)	(445)	5 990	5 950
(58)	(50)	(162)	(69)	38	(36)	(98)	(229)	(461)	(582)
(429)	(216)	(2 138)	(363)	(969)	(534)	(116)	(114)	(6 007)	(2 405)
(213)		(474)	(7)	(371)	(9)			(1 745)	(25)
		(1 237)						(1 821)	(40)
(11)		(14)	(1)			(1)		(35)	(1)
		(103)						(107)	
568	619	(1 215)	815	552	764	(649)	(788)	(478)	2 963
								447	824
								(242)	(68)
								51	81
								153	187
								(1 111)	(1 104)
								(1 180)	2 882

⁴ Les investissements de maintenance et de développement comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles.

⁵ Appelé auparavant « Autres produits ».

⁶ Appelé auparavant « Autres charges ».

7. INFORMATION PAR LIGNE DE PRODUIT

en millions de CHF	Ciment ¹		Granulats	
	2017	2016 ²	2017	2016 ²
Compte de résultat et tableau des flux de trésorerie				
Produits des activités ordinaires – clients externes	16 012	16 747	2 759	2 756
Produits des activités ordinaires – autres segments	1 168	1 206	1 157	1 177
Total des produits des activités ordinaires	17 181	17 952	3 916	3 933
– dont : Asie-Pacifique	5 656	6 488	574	527
– dont : Europe	3 370	3 161	1 819	1 822
– dont : Amérique Latine	2 572	2 376	36	44
– dont : Afrique et Moyen-Orient	2 973	3 426	112	118
– dont : Amérique du Nord	2 796	2 747	1 374	1 422
– dont : Corporate/éliminations	(186)	(246)	1	
EBITDA sous-jacent³	4 768	4 858	759	684
– dont : Asie-Pacifique	1 143	1 442	156	97
– dont : Europe	886	835	317	327
– dont : Amérique Latine	1 031	849	(2)	(3)
– dont : Afrique et Moyen-Orient	1 051	1 175	12	22
– dont : Amérique du Nord	1 012	888	344	313
– dont : Corporate	(355)	(330)	(67)	(72)
Marge d'EBITDA sous-jacent, en %	27,8	27,1	19,4	17,4
Investissements de maintenance et développement	1 134	1 414	167	146
Personnel (non audité)				
Effectifs	47 531	56 133	10 777	11 816

¹ Ciment, clinker et autres matériaux cimentaires.

² Retraité en raison du changement de présentation, voir note 2.

³ Appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

	Autres matériaux et services de construction		Corporate/éliminations		Total Groupe	
	2017	2016 ²	2017	2016 ²	2017	2016 ²
	7 357	7 402			26 129	26 904
	348	473	(2 673)	(2 855)		
	7 705	7 875	(2 673)	(2 855)	26 129	26 904
	1 624	1 611	(413)	(400)	7 441	8 226
	2 971	3 047	(992)	(1 008)	7 167	7 023
	528	554	(192)	(201)	2 944	2 773
	429	550	(140)	(194)	3 374	3 900
	2 088	2 033	(594)	(618)	5 664	5 584
	66	79	(343)	(435)	(462)	(602)
	462	408			5 990	5 950
	119	56			1 418	1 594
	182	173			1 385	1 334
	27	39			1 055	885
	22	50			1 085	1 247
	127	134			1 483	1 335
	(15)	(44)			(436)	(445)
	6,0	5,2			22,9	22,1
	86	81	(32)	(5)	1 355	1 635
	22 182	21 257	1 470	1 697	81 960	90 903

8. INFORMATION PAR PAYS

en millions de CHF	Produits des activités ordinaires – clients externes		Actifs non courants	
	2017	2016	2017	2016
Suisse	673	620	1 096	1 064
États-Unis	3 769	3 732	7 987	8 846
Inde	3 535	3 234	4 598	4 566
Canada	1 950	1 874	4 638	4 574
Royaume-Uni	1 713	1 856	2 139	2 055
France	1 771	1 620	4 226	3 944
Australie	1 242	1 133	1 429	1 421
Algérie	766	793	2 156	3 424
Nigeria	660	609	2 077	2 183
Autres pays	10 049	11 433	15 400	17 240
Total	26 129	26 904	45 747	49 316

Les produits des activités ordinaires réalisés avec des clients externes sont principalement basés sur la localisation des actifs (origine des ventes). Les actifs non courants comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que le goodwill. Aucun client ne représente plus de 15 pourcent des produits des activités ordinaires du Groupe.

9. COÛT DES BIENS VENDUS

en millions de CHF	2017	2016
Dépenses de matières premières	(4 208)	(4 397)
Frais de combustibles	(1 616)	(1 550)
Frais d'électricité	(1 311)	(1 470)
Frais de personnel	(2 288)	(2 382)
Frais de maintenance	(1 581)	(1 722)
Dotations aux amortissements et dépréciations	(5 632)	(2 267)
Autres charges de production	(1 662)	(1 797)
Variation des stocks	(49)	(47)
Total	(18 348)	(15 632)

10. RÉSUMÉ DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

en millions de CHF	2017	2016
Usines	(5 632)	(2 267)
Locaux commerciaux et terminaux	(250)	(32)
Locaux administratifs	(126)	(106)
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels (a)	(6 007)	(2 405)
dont dépréciations relatives aux immobilisations corporelles et aux actifs classés comme détenus en vue de la vente (note 25)	(1 745)	(25)
dont dépréciations relatives au goodwill (note 26)	(1 821)	(40)
dont dépréciations relatives aux immobilisations incorporelles (note 26)	(35)	(1)
dont dépréciations relatives à des participations dans des coentreprises (note 24)	(107)	0
Dépréciation des actifs financiers non courants (note 14)	(119)	0
Dépréciation des participations dans des entreprises associées (note 24)	(4)	(5)
Amortissement des actifs non opérationnels	(5)	(8)
Amortissements accélérés	(1)	(4)
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels (b)	(128)	(17)
Total dotations aux amortissements et dépréciations (a + b)	(6 135)	(2 422)
Dont : amortissements des immobilisations corporelles (note 25)	(2 112)	(2 161)

11. GAINS SUR CESSIONS ET AUTRES PRODUITS HORS EXPLOITATION

en millions de CHF	2017	2016
Dividendes perçus	6	6
Plus-values nettes de cession avant impôts	441	756
Autres	0	63
Total	447	824

En 2017, la rubrique «Plus-values nettes de cession avant impôts» comprend principalement une plus-value sur la cession de LafargeHolcim Vietnam d'un montant de 339 millions de CHF et des plus-values sur les cessions d'immobilisations corporelles d'un montant de 82 millions de CHF.

En 2016, la rubrique «Plus-values nettes de cession avant impôts» comprend principalement :

- une plus-value sur la cession de Holcim (Maroc) S.A. d'un montant de 236 millions de CHF ;
- une plus-value sur la cession de Holcim (Lanka) S.A. d'un montant de 225 millions de CHF ;
- une plus-value liée aux transactions conclues en Chine d'un montant de 192 millions de CHF ; et
- des plus-values sur la cession d'immobilisations corporelles d'un montant de 46 millions de CHF.

De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

12. PERTES SUR CESSIONS ET AUTRES CHARGES HORS EXPLOITATION

en millions de CHF	2017	2016
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs non opérationnels	(10)	(17)
Moins-values nettes de cession avant impôts	(108)	0
Autres	(124)	(51)
Total	(242)	(68)

En 2017, la rubrique « Moins-values nettes de cession avant impôts » comprend principalement la moins-value sur la cession de Cemento Polpaico S.A. (Chili) d'un montant de 40 millions de CHF et 40 millions de CHF relatifs à la transaction en Chine (voir note 4).

En 2017, la rubrique « Autres » comprend des charges relatives à des cas juridiques en cours (voir note 37 pour des informations additionnelles) et des charges provenant d'actifs qui n'opèrent plus, sont abandonnés ou ne faisant pas partie de l'exploitation courante.

13. PRODUITS FINANCIERS

en millions de CHF	2017	2016
Intérêts perçus sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	92	132
Autres produits financiers	60	55
Total	153	187

La rubrique « Autres produits financiers » se rapporte principalement aux produits d'intérêt des prêts et des créances.

14. CHARGES FINANCIÈRES

en millions de CHF	2017	2016
Charges d'intérêt	(760)	(896)
Variations de la juste valeur des instruments financiers	0	2
Diminution du taux d'actualisation des provisions	(27)	(32)
Charge financière nette du plan de régime de retraite à prestations définies	(52)	(56)
Dépréciation des actifs financiers à long-terme	(119)	4
Autres charges financières	(200)	(91)
Résultat net de change gain/ (perte)	26	(68)
Charges financières capitalisées	21	34
Total	(1 111)	(1 104)

La rubrique « Charges d'intérêt » s'explique principalement par des passifs financiers comptabilisés au coût amorti et inclut l'amortissement des obligations et des placements privés d'un montant de 99 millions de CHF (2016 : 393 millions de CHF). La diminution de cette rubrique en 2017 résulte d'une diminution des passifs financiers et des taux d'intérêt moyens (voir note 28). En 2016, elle comprenait également des frais de remboursements anticipés d'emprunts obligataires d'un montant de 90 millions de CHF (2017 : 0 millions de CHF).

La rubrique « Dépréciation des actifs financiers à long-terme » inclut la perte de valeur d'investissements financiers dans des tiers et des créances à long terme (voir note 23).

La rubrique « Autres charges financières » inclut la comptabilisation des intérêts relatif aux procédures judiciaires (voir note 37 pour de plus amples informations sur les procédures judiciaires en cours), l'impact de la réévaluation des dettes sur options de vente, ainsi que les frais bancaires.

La rubrique « Charges financières capitalisées » comprend des charges d'intérêt liées à des projets de grande envergure entrepris durant l'exercice.

15. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les projets de recherche et développement sont réalisés dans l'optique d'apporter une valeur ajoutée aux clients à travers des produits et des services axés sur les utilisateurs finaux. En outre, l'innovation des processus vise à protéger l'environnement et à améliorer les processus de fabrication. Des frais de recherche et développement de 96 millions de CHF (2016 : 141 millions de CHF) ont été comptabilisés directement dans le compte de résultat consolidé.

16. RÉSULTAT PAR ACTION

	2017	2016
Résultat par action (en CHF)	(2,78)	2,96
Dont activités poursuivies	(2,78)	2,89
Dont activités abandonnées	0,00	0,07
Résultat net – actionnaires de LafargeHolcim Ltd – tel que présenté au compte de résultat (en millions de CHF)	(1 675)	1 791
Dont activités poursuivies	(1 675)	1 749
Dont activités abandonnées	0	43
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	603 235 216	605 680 320
Résultat par action dilué (en CHF)	(2,78)	2,96
Dont activités poursuivies	(2,78)	2,89
Dont activités abandonnées	0,00	0,07
Résultat net utilisé pour calculer le résultat par action dilué (en millions de CHF)	(1 675)	1 791
Dont activités poursuivies	(1 675)	1 749
Dont activités abandonnées	0	43
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	603 235 216	605 680 320
Ajustement au titre de l'exercice présumé des options sur actions et des actions de performance	0	358 140
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le résultat par action dilué	603 235 216	606 038 460

Conformément à la décision prise lors de l'assemblée générale annuelle du 3 mai 2017, un paiement en numéraire de 2,00 CHF par action nominative au titre de l'exercice 2016 a été prélevé sur la rubrique « Primes ». Ainsi, un paiement total de 1 212 millions de CHF a été réalisé.

Un paiement en numéraire prélevé sur le poste « Primes » au titre de l'exercice 2017, d'un montant de 2,00 CHF par action nominative, représentant un montant maximum de 1 196 millions de CHF, sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle du 8 mai 2018. Ces états financiers consolidés ne reflètent pas ce paiement en numéraire, qui ne sera effectué qu'en 2018.

296 752 actions qui auraient un impact anti-dilutif sur le calcul du bénéfice dilué par action, ont été exclues du calcul pour l'exercice 2017.

17. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

en millions de CHF	2017	2016
Liquidités	2 449	3 175
Dépôts à court terme	1 768	1 747
Total	4 217	4 923
Découverts bancaires	(275)	(263)
Trésorerie et équivalents de trésorerie classés comme détenus en vue de la vente	11	135
Trésorerie et équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés	3 954	4 795

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités détenues sur des comptes bancaires, les dépôts bancaires à vue, les fonds communs de placement et des investissements à court terme très liquides qui sont convertibles immédiatement en un montant connu de trésorerie avec une échéance de moins de trois mois à partir de la date d'acquisition.

Les investissements sur des fonds communs de placement qui s'élèvent à 377 millions de CHF (2016 : 275 millions de CHF) sont considérés comme des équivalents de trésorerie dans la mesure où ils sont immédiatement convertibles pour un montant connu de trésorerie et sont soumis à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires sont inclus dans les passifs financiers courants.

18. CRÉANCES CLIENTS

en millions de CHF	2017	2016
Créances clients – entreprises associées et coentreprises	119	109
Créances clients – tiers	3 221	2 717
Total	3 340	2 826

Créances échues

en millions de CHF	2017	2016
Non échues	1 877	1 961
Echues depuis 1 à 89 jours	1 249	670
Echues depuis 90 à 180 jours	189	118
Echues depuis plus de 180 jours	217	260
Provision pour créances douteuses	(192)	(183)
Total	3 340	2 826

Du fait du caractère local des activités, des conditions et échéances spécifiques sont attachées aux créances clients des sociétés locales du Groupe.

Provision pour créances douteuses

en millions de CHF	2017	2016
1^{er} Janvier	(183)	(189)
Cession de sociétés du Groupe	0	11
Provision comptabilisée	(81)	(52)
Montants utilisés	6	4
Reprises de l'exercice	68	44
Effets de change	(2)	(1)
31 Décembre	(192)	(183)

19. CRÉANCES FINANCIÈRES COURANTES

en millions de CHF	2017	2016
Valeurs mobilières de placement	1	0
Créances financières courantes – entreprises associées et coentreprises	25	105
Créances financières courantes – tiers	236	102
Total	262	207
Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions	45	42

L'augmentation des créances financières courantes aux tiers s'explique principalement par un montant de 114 millions de CHF lié à la transaction en Chine, dû en 2018 (voir note 4).

20. STOCKS

en millions de CHF	2017	2016
Matières premières et additifs	420	429
Produits finis et semi-finis	1 444	1 332
Combustibles	312	235
Pièces détachées et fournitures	693	649
Total	2 870	2 645

En 2017, le Groupe a comptabilisé des dépréciations de stocks à leur valeur nette de réalisation pour un montant de 9 millions de CHF (2016 : 4 millions de CHF) principalement liées aux produits finis et semi-finis.

21. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS COURANTS

en millions de CHF	2017	2016
Charges constatées d'avance	211	255
Autres actifs courants	406	216
Autres débiteurs – entreprises associées et coentreprises	20	171
Autres débiteurs – tiers	697	726
Créance sur compte séquestre relative à la transaction en Chine (note 4)	0	352
Total	1 335	1 720

Comme indiqué dans la note 4, la créance de 352 millions de CHF relative à la cession de 73.5 pourcent des actions cotées de Sichuan Shuangma Cement Co en 2016 a été débloquée en 2017.

22. ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Les actifs nets classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2017 s'élèvent à 390 millions de CHF et correspondent principalement à deux actifs cimentiers en Chine, comme expliqué ci-dessous:

Chine

Comme indiqué dans la note 4, LafargeHolcim a signé un accord d'achat pour deux entreprises cimentières, le Groupe continuant d'en garder le contrôle.

Comme le Groupe estime qu'il est fortement probable qu'il vende ces deux entreprises cimentières avant la fin de l'année 2018, elles restent comptabilisées comme actifs détenus en vue de la vente au 31 Décembre 2017. Ceci résulte en une dépréciation de 58 millions de CHF correspondant à sa juste valeur minorée des coûts de cession. Ces deux sociétés cimentières sont présentées dans la région Asie Pacifique dans l'information sectorielle. Les actifs incluent deux usines de ciment pour une capacité annuelle combinée de 7,7 millions de tonnes.

La cession des actifs cimentiers non cotés en Chine à la coentreprise Huaxin Cement Co. Ltd a été conclue au cours du premier trimestre 2017 pour un montant de 257 millions de CHF. En conséquence, les actifs et passifs associés ont été classés comme détenus en vue de la vente au quatrième trimestre 2016, et étaient présentés dans la région Asie Pacifique. Suite à ce classement, les actifs ont été dépréciés de 178 millions de CHF à leur juste valeur minorée des coûts de cession en 2016.

De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Vietnam

Le 4 août 2016, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec Siam City Cement Public Company Limited («SCCC») pour la cession de sa participation de 65 pourcent dans LafargeHolcim Vietnam pour une valeur d'entreprise de 867 millions de CHF (à 100 pourcent). LafargeHolcim Vietnam exploitait une usine intégrée et quatre stations de broyage avec une capacité annuelle de 6,3 millions de tonnes de ciment. L'entreprise était également un important producteur de béton prêt-à-l'emploi.

Les actionnaires de SCCC ont approuvé l'acquisition au 4ème trimestre 2016. En conséquence, la filiale LafargeHolcim Vietnam a été classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2016, et est présentée dans la région Asie Pacifique.

Le 28 février 2017, le Groupe a cédé ses 65 pourcent de détention de LafargeHolcim Vietnam. De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Chili

Le 7 octobre 2016, le Groupe a signé un accord avec Inversiones Caburga Limitada, une société du groupe Hurtado Vicuña, pour la cession de sa participation de 54,3 pourcent dans Cemento Polpaico, au Chili, pour une valeur d'entreprise d'environ 220 millions de CHF (à 100 pourcent). Cemento Polpaico exploitait une usine intégrée et deux stations de broyage pour une capacité annuelle de 2,3 millions de tonnes de ciment. La société était aussi l'un des principaux fabricants de béton prêt à l'emploi et de granulats au Chili. La filiale Cemento Polpaico a été classée comme détenue en vue de la vente au 31 décembre 2016, et présentée dans la région Amérique Latine dans l'information sectorielle.

Le 4 août 2017, le Groupe a cédé ses 54,3 pourcent de détention dans Cemento Polpaico S.A. (Chili).

De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Les actifs et passifs liés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés dans leur position bilantielle respective dans le tableau suivant.

en millions de CHF	2017	2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	135
Stocks	14	123
Autres actifs courants	78	240
Immobilisations corporelles	382	1 294
Goodwill et immobilisations incorporelles	39	227
Autres actifs non courants	26	27
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	550	2 046
Passifs courant	149	567
Passifs non courants	11	144
Passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	160	711
Actifs net classés comme détenus en vue de la vente	390	1 335

23. INVESTISSEMENTS FINANCIERS NON COURANTS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

en millions de CHF	2017	2016
Investissements financiers – tiers	85	168
Créances à long terme – entreprises associées et coentreprises	192	295
Créances à long terme – tiers	240	237
Créance à long terme relative à la transaction en Chine (note 4)	0	105
Charges constatées d'avance	101	50
Autres actifs non courants	496	432
Total	1 114	1 287
Dont : donnés en garantie/soumis à restrictions	13	12

Les créances à long terme sont principalement libellées en dollars américains, en dollars australiens et en reals brésiliens. Les échéances varient entre 1 et 22 ans (2016 : entre 1 et 23 ans).

Comme indiqué dans la note 4, la créance comptabilisée en 2016 d'un montant de 114 millions de CHF (2016: 105 millions de CHF) relative à la transaction en Chine sera échue en 2018. Elle a donc été reclassée en créances financières à court terme (voir note 19).

Comme indiqué dans la note 14, des dépréciations d'investissements financiers et des créances financières long terme ont été comptabilisées en 2017.

Les autres actifs non courants incluent notamment de nombreux dépôts liés aux cas juridiques en cours (voir note 37).

24. PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES

en millions de CHF	2017	2016
Participations dans des entreprises associées	426	1 309
Participations dans des coentreprises	2 693	1 932
Total	3 120	3 241

En 2017, suite à la réorganisation des opérations en Chine (voir note 4), le Groupe a le contrôle conjoint dans Huaxin Cement Co. Ltd. qui a été reclassé de participation dans une entreprise associée à participation dans une coentreprise. En 2016, la quote-part de résultat dans l'entreprise associée Huaxin Cement Co. Ltd. s'est élevée à 42 millions de CHF et était présentée en quote-part dans les résultats des entreprises associées au compte de résultat.

24.1 Participations dans des entreprises associées Variation des participations dans des entreprises associées

en millions de CHF	2017	2016
1^{er} janvier	1 309	1 433
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	51	81
Dividendes perçus	(16)	(16)
Ajustement du PPA (note 4)	0	(5)
Acquisitions (Cessions) nettes	1	(125)
Reclassements	(924)	(23)
Dépréciations	(4)	(5)
Effets de change	9	(32)
31 décembre	426	1 309

Participations dans des entreprises associées

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Huaxin Cement Co. Ltd.	0	848
Autres entreprises associées	426	462
Total	426	1 309

Au 31 décembre 2017, le Groupe n'a pas de participation dans des entreprises associées considérées comme individuellement significatives. Le tableau, ci-après résume les informations financières agrégées des entreprises associées mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable :

Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les autres entreprises associées

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Valeur comptable des participations dans les autres entreprises associées	426	462
Résultat net	51	39
Résultat global	51	39

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des entreprises associées précitées.

24.2 Participations dans des coentreprises Variation des participations dans des coentreprises

en millions de CHF	2017	2016
1^{er} Janvier	1 932	1 739
Quote-part dans les résultats des coentreprises	286	125
Dividendes perçus	(263)	(161)
Acquisitions (Cessions) nettes	17	223
Reclassements	847	23
Dépréciations	(107)	0
Effets de change	(19)	(18)
31 Décembre	2 693	1 932

En 2017, la rubrique « Dépréciations » correspond principalement à la dépréciation de participations dans des coentreprises en Afrique et Moyen-Orient.

En 2016, la rubrique « Acquisitions (Cessions) nettes » correspond principalement à l'augmentation de la valeur de LafargeHolcim Maroc suite à la fusion entre Lafarge Ciments et Holcim (Maroc) S.A. le 4 juillet. De plus amples informations sont présentées dans la note 4.

Le Groupe a deux participations importantes dans des coentreprises :

- La participation de 50 pourcent dans Lafarge Maroc, la société mère de LafargeHolcim Maroc et LafargeHolcim Maroc Afrique;
- La participation de 41,8 pourcent dans Huaxin Cement Co. Ltd en Chine.

LafargeHolcim Maroc est une société cotée au Maroc et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2017, par conséquent, les montants au titre de la participation dans cette coentreprise sont présentés au 30 juin 2017.

De même, Huaxin Cement Co. Ltd. est une société cotée en Chine et n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2017, par conséquent, les montants au titre de la participation dans cette coentreprise sont présentés au 30 septembre 2017.

Lafarge Maroc

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 50 pourcent (2016 : 50 pourcent) des droits de vote dans la coentreprise Lafarge Maroc.

Le tableau ci-après présente des informations financières résumées sur la coentreprise importante Lafarge Maroc, qui est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence. Les informations financières résumées présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Lafarge Maroc au 30 juin 2017 et au 31 décembre 2016. Au 30 juin 2017, des dividendes de 25 millions de CHF (31 décembre 2016 : 49 millions de CHF) ont été reçus de Lafarge Maroc.

Lafarge Maroc – État de la situation financière

en millions de CHF	30.6.2017	31.12.2016
Actifs courants	374	358
Actifs non courants	2 249	2 311
Total actifs	2 623	2 669
Passifs courants	465	400
Passifs non courants	673	688
Total passifs	1 138	1 089
Actifs nets	1 485	1 581
Capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	1 026	1 091

Lafarge Maroc – État du résultat global

en millions de CHF	Jan-Juin 2017	Jan-Dec 2016
Produits des activités ordinaires	505	751
EBITDA sous-jacent¹	213	357
Dotations aux amortissements	(46)	(73)
Résultat d'exploitation	168	284
Pertes sur cessions et autres charges hors exploitation ²	(13)	(28)
Charges financières	(12)	(6)
Impôts	(46)	(83)
Résultat net	97	166
Résultat net (hors participation ne donnant pas le contrôle)	65	114
Autres éléments du résultat global	2	(1)
Résultat global (hors participation ne donnant pas le contrôle)	67	113

¹ Appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

² Appelé auparavant « Autres charges ».

La dette financière nette de Lafarge Maroc s'élève à 628 millions de CHF au 30 juin 2017 et 495 millions de CHF au 31 décembre 2016.

Rapprochement des informations financières résumées et de la valeur comptable de la participation dans Lafarge Maroc :

Lafarge Maroc

en millions de CHF	30.6.2017	31.12.2016
Quote-part du Groupe de 50 % (2016 : 50 %) des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	513	545
Goodwill	786	802
Total	1 299	1 347

Huaxin Cement Co. Ltd

Au 31 décembre 2017, le Groupe détient 41,8 pourcent (2016 : 41,8 pourcent) des droits de vote dans la coentreprise Huaxin Cement Co. Ltd.

La juste valeur de la participation dans Huaxin Cement Co. Ltd, basée sur le cours de l'action au 31 décembre 2017, s'élève à 1 123 millions de CHF (2016 : 624 millions de CHF).

Les informations financières relatives à Huaxin Cement Co. Ltd, importante coentreprise mise en équivalence, sont résumées ci-après. Ces informations financières présentées ci-après correspondent aux montants inclus dans les états financiers en IFRS de Huaxin Cement Co. Ltd au 30 septembre 2017 et au 31 décembre 2016. Au 30 septembre 2017, des dividendes de 4 millions de CHF (31 décembre 2016 : 5 millions de CHF) ont été reçus de Huaxin Cement Co. Ltd.

Huaxin Cement Co. Ltd. – État de la situation financière

en millions de CHF	30.9.2017	31.12.2016
Actifs courants	1 150	1 107
Actifs non courants	3 343	3 149
Total actif	4 493	4 256
Passifs courants	1 268	1 159
Passifs non courants	1 231	1 210
Total passif	2 499	2 370
Actifs nets	1 994	1 887
Capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	1 804	1 675

Huaxin Cement Co. Ltd. – État du résultat global

en millions de CHF	Jan-Sep 2017	Jan-Dec 2016
Produits des activités ordinaires	2 069	1 998
EBITDA sous-jacent ¹	469	439
Dotations aux amortissements	(177)	(192)
Résultat d'exploitation	292	247
Gain (pertes) sur cessions et autres produits (charges) hors exploitation ²	7	(4)
Produits financiers	5	3
Charges financières	(81)	(90)
Impôts	(38)	(27)
Résultat net	185	129
Résultat net (hors participation ne donnant pas le contrôle)	169	100
Autres éléments du résultat global	(3)	2
Résultat global (hors participation ne donnant pas le contrôle)	166	102

¹ Appelé auparavant « Ebitda opérationnel retraité ».

² Appelé auparavant « Autres produits (charges) ».

La dette financière nette de Huaxin Cement Co. Ltd s'élève à 1 113 millions de CHF au 30 septembre 2017 et 1 061 millions de CHF au 31 décembre 2016.

Rapprochement des informations financières résumées et de la valeur comptable de la participation dans Huaxin Cement Co. Ltd:

Huaxin Cement Co. Ltd

en millions de CHF	30.9.2017	31.12.2016
Quote-part du Groupe de 41,8 % (2016 : 41,8 %) des capitaux propres (hors participations ne donnant pas le contrôle)	755	701
Goodwill	145	146
Total	901	848

Le tableau ci-après résume les informations financières agrégées des coentreprises mises en équivalence qui, prises individuellement, sont d'une importance négligeable :

Informations financières agrégées sur la quote-part de LafargeHolcim dans les coentreprises

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Valeur comptable des participations dans les coentreprises	377	498
Résultat net	95	69
Résultat global	95	69

Il n'existe pas de quote-part non comptabilisée dans les pertes des coentreprises précitées.

25. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

en millions de CHF	Terrains et réserves minérales	Bâtiments, installations	Matériel et équipements	Immobilisations en cours	Total
2017					
Au coût d'acquisition	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
Valeur nette comptable au 1^{er} Janvier	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
Acquisitions	63	12	152	126	352
Désinvestissements	(12)	(14)	(2)	0	(28)
Augmentations	10	2	13	1 492	1 517
Cessions	(41)	(16)	(32)	(1)	(90)
Reclassements	100	375	1 424	(1 900)	0
Amortissements	(191)	(362)	(1 559)	0	(2 112)
Dépréciations (comptabilisées en résultat)	(491)	(290)	(794)	(115)	(1 690)
Effets de change	95	14	65	(24)	151
Valeur nette comptable au 31 Décembre	5 489	6 317	17 007	1 339	30 152
Au coût d'acquisition	7 654	11 064	32 003	1 490	52 211
Amortissements/dépréciations cumulés	(2 164)	(4 748)	(14 996)	(152)	(22 060)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	5 489	6 317	17 007	1 339	30 152
2016					
Au coût d'acquisition	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
Valeur nette comptable au 1^{er} Janvier	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747
Ajustement du PPA (note 4)	(314)	(73)	236	(64)	(216)
Désinvestissements	(180)	(367)	(1 057)	(51)	(1 654)
Reclassement vers des actifs classés comme détenus en vue de la vente	(30)	(661)	(704)	(41)	(1 437)
Augmentations	11	5	51	1 669	1 736
Cessions	(33)	(22)	(52)	(1)	(108)
Reclassements	281	1 254	1 511	(3 045)	0
Amortissements	(191)	(381)	(1 589)	0	(2 161)
Dépréciations (comptabilisées en résultat)	(8)	(1)	(14)	(2)	(25)
Effets de change	26	14	(799)	(71)	(830)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
Au coût d'acquisition	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles louées s'élève à 61 millions de CHF (2016 : 60 millions de CHF) et concerne principalement des bâtiments, matériel et équipements.

Sur le montant total de la valeur nette comptable des immobilisations corporelles, 209 millions de CHF (2016 : 638 millions de CHF) ont été donnés en garantie/soumis à restrictions.

Les plus-values nettes sur la cession d'immobilisations corporelles s'établissaient à 82 millions de CHF (2016 : 46 millions de CHF) présentés en « Gains sur cessions et autres produits hors exploitation » au compte de résultat (voir note 11).

En 2017, LafargeHolcim a réalisé une revue approfondie de son portefeuille d'actifs et évalué des indices de pertes de valeur qui ont conduit à une charge globale de dépréciation relative aux immobilisations corporelles de 1 690 millions de CHF, dont 904 millions de CHF pour insuffisance de goodwill disponible pour absorber la charge globale de dépréciation (voir note 26).

La dépréciation résiduelle de 786 millions de CHF correspond principalement à des sites spécifiques de l'activité granulats en Amérique du Nord pour 371 millions de CHF.

En dehors des actifs mentionnés ci-dessus, aucune dépréciation n'est considérée individuellement matérielle dans les autres segments opérationnels mais concernent principalement des actifs en Europe et en Moyen-Orient - Afrique.

La dépréciation de 1 745 millions de CHF résulte essentiellement de l'environnement macro-économique plus faible que prévu, notamment concernant les taux de croissance attendus et la demande de ciment et les possibilités d'exportations pour certains pays comme la Malaisie, l'Espagne et l'Égypte (voir note 26).

26. GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

en millions de CHF	Goodwill	Immobilisations incorporelles
2017		
Au coût d'acquisition	17 514	2 325
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 267)	(1 309)
Valeur nette comptable au 1^{er} Janvier	16 247	1 017
Désinvestissements	(3)	(2)
Reclassement	0	62
Acquisitions	27	135
Cessions	0	(4)
Amortissements	0	(190)
Dépréciations (comptabilisées en résultat)	(1 821)	(35)
Effets de change	119	44
Valeur nette comptable au 31 Décembre	14 569	1 026
Au coût d'acquisition	17 603	2 612
Amortissements/dépréciations cumulés	(3 034)	(1 586)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	14 569	1 026
2016		
Au coût d'acquisition	17 698	2 584
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 209)	(1 168)
Valeur nette comptable au 1^{er} Janvier	16 490	1 416
Ajustement du PPA (note 4)	522	(123)
Désinvestissements	(266)	(28)
Reclassement hors des actifs classés comme détenus en vue de la vente	(85)	(138)
Acquisitions	0	96
Cessions	0	(8)
Amortissements	0	(188)
Dépréciations (comptabilisées en résultat)	(40)	(1)
Effets de change	(374)	(9)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	16 247	1 017
Au coût d'acquisition	17 514	2 325
Amortissements/dépréciations cumulés	(1 267)	(1 309)
Valeur nette comptable au 31 Décembre	16 247	1 017

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles ont des durées d'utilité déterminées sur lesquelles ces actifs sont amortis. La charge d'amortissement correspondante est principalement comptabilisée dans les frais administratifs.

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des droits miniers et des marques.

Durant le quatrième trimestre de 2017, le Groupe a réalisé une revue approfondie de son portefeuille d'actifs et identifié certaines marques locales en déclin, ce qui a conduit à une dépréciation globale d'un montant de 35 millions de CHF. Aucune perte de valeur n'est considérée individuellement matérielle.

Goodwill

Comme expliqué en note 4, la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à une augmentation du goodwill de 522 millions de CHF en 2016.

Tests de dépréciation du goodwill

Aux fins des tests de dépréciation, le goodwill est regroupé par unité génératrice de trésorerie (UGT) ou par groupe d'UGT qui devraient bénéficier, entre autres, des synergies des regroupements d'entreprises. Les UGT du Groupe sont définies sur la base du marché géographique, qui correspond généralement à un pays ou une région. La valeur comptable du goodwill ci-après affecté aux pays ou régions est significative au regard du total de la valeur comptable du goodwill, tandis que la valeur comptable du goodwill affecté aux autres UGT n'est pas significative prise individuellement.

Aux fins du test de dépréciation, la valeur recouvrable d'une UGT, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité ou à sa juste valeur diminuée des coûts de cession, est comparée à sa valeur comptable. Une perte de valeur est comptabilisée uniquement si la valeur comptable d'une UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur d'utilité est déterminée sur les flux de trésorerie futurs actualisés sur la base du Coût Moyen Pondéré du Capital (WACC).

Le coût moyen pondéré du capital utilisé pour les tests de dépréciation est un taux après impôt et a été appliqué à des flux de trésorerie futurs calculés après prise en compte de l'effet de l'impôt. La comparaison de cette méthode avec celle consistant à appliquer le taux avant impôt aux flux futurs de trésorerie calculés avant prise en compte de l'effet de l'impôt n'a pas révélé de différence significative dans les résultats des tests de dépréciation.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur un plan à trois ans qui s'appuie sur des *business plans* approuvés par la direction. Au-delà de cette période, les flux de trésorerie sont extrapolés en tenant compte de leur augmentation durable. Dans tous les cas, le taux de croissance utilisé pour extrapoler les flux de trésorerie projetés au-delà de la période budgétaire triennal ne dépasse pas le taux d'inflation à long terme du marché dans lequel l'unité génératrice de trésorerie opère.

Pour le goodwill affecté à la rubrique « Autres », le modèle de dépréciation et les paramètres utilisés sont identiques, comme pour les goodwills individuellement importants, hormis les hypothèses clés utilisées en fonction des risques associés aux UGT respectives, qui sont différentes.

Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill en 2017

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation après impôts	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	4 750	USD/CAD	+6,9%	+2,2%
Inde	1 705	INR	+10,7%	+5,0%
France	1 521	EUR	+6,5%	+1,8%
Royaume-Uni	929	GBP	+6,6%	+2,0%
Algérie	709	DZD	+11,7%	+4,0%
Europe centrale ouest	682	CHF/EUR	+6,1%	+1,4%
Nigeria	639	NGN	+22,7%	+14,5%
Pologne	550	PLN	+8,2%	+2,5%
Philippines	484	PHP	+8,7%	+3,0%
Mexique	400	MXN	+8,7%	+3,0%
Autres	2,199	Divers	5.6%-17.7%	1.0%-9.1%
Total	14 569			

Principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité du goodwill en 2016

Unité génératrice de trésorerie (en millions de CHF)	Valeur comptable du goodwill	Devise	Taux d'actualisation après impôts ²	Taux de croissance à long terme
Amérique du Nord	4 808	USD/CAD	+6,8%	+2,1%
Algérie	1 812	DZD	+9,7%	+4,0%
Inde	1 678	INR	+10,7%	+4,9%
France	1 398	EUR	+6,7%	+2,1%
Royaume-Uni	884	GBP	+6,6%	+2,0%
Europe centrale ouest	656	CHF/EUR	+5,9%	+1,3%
Nigeria	648	NGN	+14,9%	+8,0%
Pologne	478	PLN	+8,2%	+2,5%
Philippines	470	PHP	+9,2%	+3,5%
Mexique	398	MXN	+8,7%	+3,0%
Autres ¹	3 017	Divers	4.6%-13.9%	0.4%-7.0%
Total	16 247			

¹ Non significatif sur le plan individuel.² Les chiffres ont été ajustés en utilisant des taux avant impôts à après impôts.

En 2017, la Direction a comptabilisé des dépréciations relatives à certaines UGT (pays ou région) pour un montant total de 3 566 millions de CHF dont 1 821 millions de CHF portent sur des goodwill. La charge total de perte de valeur est expliquée principalement par:

- des taux d'actualisation plus élevés pour prendre en compte les risques et incertitudes qui pourraient se matérialiser dans les années futures et provenant de l'évolution des marchés, des conditions économiques locales, d'environnements politiques complexes et la capacité de certains gouvernements de financer des projets d'infrastructure comme en Algérie, Brésil, Indonésie, Zambie et Irak.

- des prévisions plus faibles que prévu sur les conditions macro-économiques, surtout en ce qui concerne les taux de croissance attendus, la demande de ciment et les possibilités d'exportations pour des pays tels que la Malaisie, l'Espagne et l'Egypte.

Une dépréciation du goodwill de 1 008 millions de CHF a été comptabilisée sur l'UGT Algérie. Un taux d'actualisation après impôt de 11,7 pourcent a été utilisé pour calculer sa valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel l'Algérie appartient pour l'information sectorielle est la région Moyen-Orient Afrique.

Les UGT incluses dans la ligne « Autres » comprennent les charges de dépréciations suivantes :

- une dépréciation totale relative à la Malaisie pour 448 millions de CHF, dont 277 millions de CHF portent sur le goodwill. Le goodwill étant insuffisant pour absorber la dépréciation totale, une charge de dépréciation de 171 millions de CHF a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation après impôt de 9,7 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel la Malaisie appartient pour l'information sectorielle est la région Asie-Pacifique ;
- une dépréciation totale relative au Brésil pour 226 millions de CHF. En l'absence de goodwill, la dépréciation totale a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation après impôt de 12,3 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel le Brésil appartient pour l'information sectorielle est la région Amérique Latine ;
- une dépréciation totale relative à l'Espagne pour 221 millions de CHF, dont 40 millions de CHF portent sur le goodwill. Le goodwill étant insuffisant pour absorber la dépréciation totale, une charge de dépréciation de 181 millions de CHF a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation après impôt de 7,5 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel l'Espagne appartient pour l'information sectorielle est la région Europe ;
- une dépréciation totale relative à l'Irak pour 216 millions de CHF, dont 38 millions de CHF portent sur le goodwill. Le goodwill étant insuffisant pour absorber la dépréciation totale, une charge de dépréciation de 178 millions de CHF a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation après impôt de 15,7 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel l'Irak appartient pour l'information sectorielle est la région Moyen-Orient - Afrique ;
- une dépréciation du goodwill relative à l'Indonésie pour 205 millions de CHF. Un taux d'actualisation après impôt de 10,7 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel l'Indonésie appartient pour l'information sectorielle est la région Asie-Pacifique ;
- une dépréciation totale relative à l'Egypte pour 197 millions de CHF, dont 49 millions de CHF portent sur le goodwill. Le goodwill étant insuffisant pour absorber la dépréciation totale, une charge de dépréciation de 148 millions de CHF a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles. Un taux d'actualisation après impôt de 14,8 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel l'Egypte appartient pour l'information sectorielle est la région Moyen-Orient - Afrique ;
- une dépréciation du goodwill relative à la Zambie pour 141 millions de CHF. Un taux d'actualisation après impôt de 14,8 pourcent a été utilisé pour calculer la valeur recouvrable, déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. Le secteur opérationnel auquel la Zambie appartient pour l'information sectorielle est la région Moyen-Orient - Afrique ;

- la Direction a également reconnu une charge de dépréciation globale au titre du goodwill pour 63 millions de CHF relatifs à des UGT appartenant à la région Autres pour l'information sectorielle.

Le total de la valeur recouvrable des pays ayant enregistré des charges de dépréciations s'élève à 5,8 milliards de CHF.

En 2016, la direction a comptabilisé une dépréciation de goodwill de 40 millions de CHF relative à des unités génératrices de trésorerie incluses dans « Autres » dans la région Asie Pacifique.

Sensibilité aux variations des hypothèses

Concernant l'évaluation de la valeur d'utilité d'une UGT ou d'un groupe d'UGT, la direction estime que, sauf pour les pays listés ci-dessous, une variation raisonnable éventuelle de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation après impôts, et de 0,25 point de pourcentage du taux de croissance à long terme, n'entraînerait pas une augmentation significative de la valeur comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT au-delà de leur valeur recouvrable. Une modification du taux d'actualisation après impôts et du taux de croissance à long terme aurait les impacts suivants sur les pays indiqués ci-après :

Sensibilité aux variations des hypothèses 2017

Unité génératrice de trésorerie	Taux d'actualisation après impôts utilisé	Taux de croissance à long terme utilisé	Différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable (millions de CHF)	Taux plancher d'actualisation après impôts en utilisant le taux de croissance à long terme	Taux plancher de croissance à long terme en utilisant le taux d'actualisation après impôts
Indonésie	+10,7%	+4,0%	0	+10,7%	+4,0%
Algérie	+11,7%	+4,0%	0	+11,7%	+4,0%

Sensibilité aux variations des hypothèses 2016

Unité génératrice de trésorerie	Taux d'actualisation après impôts utilisé ¹	Taux de croissance à long terme utilisé	Différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable (millions de CHF)	Taux plancher d'actualisation après impôts en utilisant le taux de croissance à long terme ¹	Taux plancher de croissance à long terme en utilisant le taux d'actualisation après impôts ¹
Australie/Nouvelle Zélande	+6,9%	+2,2%	33	+7,0%	+2,1%
Malaisie	+8,7%	+3,0%	97	+9,1%	+2,5%
Pologne	+8,2%	+2,5%	62	+8,5%	+2,1%
Espagne	+7,2%	+3,2%	27	+7,6%	+2,8%

¹ Les chiffres ont été ajustés en utilisant des taux avant impôts à après impôts.

27. DETTES FOURNISSEURS

en millions de CHF	2017	2016
Fournisseurs – entreprises associées et coentreprises	126	85
Fournisseurs – tiers	3 307	2 963
Acomptes de clients – tiers ¹	282	259
Total	3 715	3 307

¹ Les acomptes de clients – tiers sont présentés séparément. Les chiffres relatifs à 2016 ont été retraités en conséquence.

28. PASSIFS FINANCIERS

en millions de CHF	2017	2016
Passifs financiers courants – entreprises associées et coentreprises	24	52
Passifs financiers courants – tiers	1 306	2 014
Part à moins d'un an des passifs financiers non courants	2 403	2 881
Dérivés passifs (note 30)	109	30
Total passifs financiers courants	3 843	4 976
Passifs financiers non courants – entreprises associées et coentreprises	39	0
Passifs financiers non courants – tiers	14 727	14 666
Dérivés passifs (note 30)	13	79
Total passifs financiers non courants	14 779	14 744
Total	18 621	19 720
dont : garantis	83	87

Détail de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2017	2016
Prêts consentis par des institutions financières	3 177	3 770
Obligations et placements privés	15 177	15 578
Billets de trésorerie	82	195
Total prêts et obligations	18 435	19 544
Engagements au titre de la location-financement (note 29)	64	67
Dérivés passifs (note 30)	122	109
Total	18 621	19 720

La rubrique « Prêts consentis par des institutions financières » comprend les montants dus aux banques et autres institutions financières. Les échéances varient entre 1 et 11 ans (2016 : entre 1 et 12 ans), et 1 876 millions de CHF (2016 : 2 570 millions de CHF) sont remboursables à moins d'un an.

Selon les contrats de prêt, le Groupe doit se conformer au respect de certaines provisions ou clauses (dites « covenants »). Le Groupe a respecté les clauses de ses contrats de prêt.

Les lignes de crédit confirmées non utilisées totalisaient 6 794 millions de CHF à la clôture de l'exercice 2017 (2016 : 6 256 millions de CHF).

Passifs financiers par devise

	2017			2016		
	en millions de CHF	En %	Taux d'intérêt ¹	en millions de CHF	En %	Taux d'intérêt ¹
EUR	7 528	40,4	2,8	7 581	38,4	3,2
USD	5 229	28,1	5,1	5 286	26,8	5,0
CHF	2 009	10,8	2,7	2 425	12,3	2,1
AUD	738	4,0	3,8	693	3,5	4,2
GBP	396	2,1	3,0	601	3,0	8,0
NGN	393	2,1	15,8	314	1,6	14,4
IDR	391	2,1	7,7	365	1,9	9,0
BRL	355	1,9	10,3	425	2,2	7,2
Autres	1 582	8,5	5,8	2 030	10,3	7,4
Total	18 621	100,0	4,5	19 720	100,0	4,8

¹ Taux d'intérêt nominal moyen pondéré des passifs financiers au 31 décembre.

Structure de taux d'intérêt de l'ensemble des passifs financiers

en millions de CHF	2017	2016
Passifs financiers à taux fixe	12 910	12 060
Passifs financiers à taux variable	5 711	7 660
Total	18 621	19 720

Les passifs financiers dont les taux fixes ou variables sont couverts sont présentés après opérations de couverture.

Les informations sur les échéances des instruments financiers sont présentées dans la note 3.

Obligations et placements privés au 31 décembre

Valeur nominale	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	Valeur nette comptable en CHF ¹	Valeur nette comptable en CHF ¹
en millions					2017	2016
LafargeHolcim Ltd						
CHF	400	3,13%	2007-2017	Obligations initialement échangées contre des taux variables	0	413
CHF	450	4,00%	2009-2018	Obligations à taux fixe	449	449
CHF	450	3,00%	2012-2022	Obligations à taux fixe	451	451
CHF	250	2,00%	2013-2022	Obligations à taux fixe	250	250
CHF	250	0,38%	2015-2021	Obligations à taux fixe	250	250
CHF	150	1,00%	2015-2025	Obligations à taux fixe	150	150
Holcim Overseas Finance Ltd.						
CHF	425	3,38%	2011-2021	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	424	424
Lafarge S.A.						
EUR	250	7,25%	2009-2017	Placement privé à taux fixe	0	277
EUR	150	6,85%	2009-2017	Placement privé à taux fixe	0	169
EUR	50	5,25%	2012-2017	Placement privé à taux fixe	0	54
EUR	175	5,00%	2012-2018	Placement privé à taux fixe	205	194
EUR	357	5,50%	2009-2019	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	450	429
EUR	247	5,00%	2010-2018	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	292	278
EUR	371	4,75%	2005-2020	Obligations à taux fixe (partiellement remboursées en 2016)	464	439
GBP	56	6,63%	2002-2017	Obligations à taux fixe	0	74
USD	600	7,13%	2006-2036	Obligations à taux fixe	691	728
GBP	80	8,75%	2009-2017	Obligations à taux fixe	0	104
EUR	289	5,38%	2007-2017	Obligations à taux fixe	0	316
EUR	430	5,38%	2010-2018	Obligations partiellement échangées contre des taux variables (partiellement remboursées en 2016)	522	503
EUR	198	5,88%	2012-2019	Obligations partiellement échangées contre des taux variables (partiellement remboursées en 2016)	247	237
Holcim GB Finance Ltd.						
GBP	300	8,75%	2009-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	0	377
Holcim Capital Corporation Ltd.						
USD	50	7,65%	2001-2031	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	49	51
USD	250	6,88%	2009-2039	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	237	247
USD	250	6,50%	2013-2043	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	237	248
Holcim Capital México, S.A. de C.V.						
MXN	1 700	7,00%	2012-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	84	84
MXN	2 000	7,78%	2014-2018	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	99	99
MXN	1 700	8,01%	2015-2020	Obligations à taux variable garanties par LafargeHolcim Ltd	84	84
Sous-total					5 636	7 377

¹ Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.

Valeur nominale	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Durée	Description	Valeur nette comptable en CHF ¹	Valeur nette comptable en CHF ¹	
en millions					2017	2016	
Sous-total					5 636	7 377	
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.							
EUR	200	6,35%	2009-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	0	215	
EUR	500	3,00%	3,11%	2014-2024	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	581	533
EUR	33	2,00%	2,03%	2016-2026	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	38	35
EUR	152	1,46%	1,51%	2016-2023	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	177	163
EUR	1 150	1,38%	1,43%	2016-2023	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	1 340	1 231
EUR	209	0,72%	0,85%	2016-2021	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	244	224
EUR	25	0,99%	1,04%	2016-2023	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	29	27
EUR	413	1,04%	1,10%	2016-2021	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	482	442
EUR	1 150	2,25%	2,23%	2016-2028	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	1 347	1 238
EUR	750	1,75%	1,90%	2017-2029	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	863	0
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd							
AUD	250	6,00%	2012-2017	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	0	184	
AUD	200	5,25%	5,52%	2012-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	152	147
AUD	250	3,75%	3,90%	2015-2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	190	184
AUD	300	3,50%	3,73%	2017-2022	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	227	0
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.							
USD	200	6,21%	6,24%	2006-2018	Placement privé garanti par LafargeHolcim Ltd	195	204
USD	750	6,00%	6,25%	2009-2019	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	729	761
EUR	500	2,63%	3,59%	2012-2020	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd, initialement échangées contre des dollars et des taux variables	597	558
USD	500	5,15%	5,30%	2013-2023	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	485	507
USD	50	4,20%	4,20%	2013-2033	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	49	51
LafargeHolcim International Finance Ltd							
USD	40	2,80%	2,88%	2016-2021	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	39	41
USD	121	3,01%	3,03%	2016-2021	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	118	123
USD	15	3,20%	3,27%	2016-2023	Emprunt de type « Schuldschein » garanti par LafargeHolcim Ltd	15	15
USD	25	3,21%	3,23%	2016-2023	Emprunt de type « Schuldschein » à taux variable garanti par LafargeHolcim Ltd	24	25
LafargeHolcim Finance US LLC							
USD	400	3,50%	3,59%	2016-2026	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	389	407
USD	600	4,75%	5,00%	2016-2046	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	569	595
LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V.							
GBP	300	3,00%	3,16%	2017-2032	Obligations garanties par LafargeHolcim Ltd	388	0
Holcim (Costa Rica) S.A.							
CRC	5 000	6,95%	2016-2018	Obligations à taux fixe (remboursées par anticipation en 2017)	0	9	
Holcim (US) Inc.							
USD	33	0,94%	0,94%	1999-2032	Obligations de financement de projet industriel – Mobile Dock & Wharf	33	34
USD	25	0,98%	0,98%	2003-2033	Obligations de financement de projet industriel – Holly Hill	24	26
USD	27	0,91%	0,91%	2009-2034	Obligations de financement de projet industriel – Midlothian	26	27
Lafarge Africa PLC							
NGN	26 386	14,25%	16,08%	2016-2019	Obligations à taux fixe	84	86
NGN	33 614	14,75%	16,39%	2016-2021	Obligations à taux fixe	107	109
TOTAL					15 177	15 578	

¹ Comprend des ajustements au titre de la comptabilité de couverture de la juste valeur, selon le cas.

29. CONTRATS DE LOCATION

Loyers futurs minimaux

	Contrats de location simple	Contrats de location-financement	Contrats de location simple	Contrats de location-financement
en millions de CHF	2017	2017	2016	2016
À moins d'1 an	340	14	252	16
Entre 1 et 5 ans	753	29	567	29
Au-delà	521	41	446	44
Total	1 614	84	1 264	90
Intérêts		(20)		(23)
Total Contrats de Location-Financement		64		67

Le total de la charge au titre des contrats de location simple comptabilisée dans le compte de résultat consolidé en 2017 s'est établi à 352 millions de CHF (2016 : 257 millions de CHF). Aucun contrat de location simple n'est, à titre individuel, significatif.

Les passifs à moins d'un an liés aux contrats de location-financement sont inclus dans les passifs financiers courants et les passifs à plus d'un an sont inclus dans les passifs financiers non courants (note 28). Aucun contrat de location-financement n'est, à titre individuel, significatif.

30. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les dérivés passifs sont inclus dans les passifs financiers (note 28) et les dérivés actifs sont présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée.

Instruments financiers dérivés

	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Valeur nominale	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Valeur nominale
en millions de CHF	2017	2017	2017	2016	2016	2016
Couvertures de juste valeur						
Taux d'intérêt	0	0	0	18	0	1 007
Devise	0	0	0	15	0	26
Devise et taux d'intérêt	0	10	613	4	78	653
Total des couvertures de juste valeur	0	10	613	36	78	1 685
Couvertures des flux de trésorerie						
Devise	18	14	1 690	7	2	74
Matières premières	33	6	229	22	4	123
Total des couvertures des flux de trésorerie	50	19	1 919	29	6	197
Couvertures d'un investissement net						
Devise	6	6	1 333	0	5	467
Total des couvertures d'un investissement net	6	6	1 333	0	5	467
Détenus à des fins de transaction						
Devise	2	86	687	7	20	1 702
Devise et taux d'intérêt	0	0	30	0	0	0
Matières premières	0	0	0	1	0	1
Total des éléments détenus à des fins de transaction	2	87	717	8	20	1 703
Total	58	122	4 583	74	109	4 053

31. IMPÔTS

en million de CHF	2017	2016
Impôts courants	(1 042)	(943)
Impôts différés et non courants	507	109
Total	(536)	(835)

En 2017, la rubrique « Impôts courants » du compte de résultat consolidé inclut 131 millions de CHF (2016: 177 millions de CHF) liés aux cessions de sociétés du Groupe.

Rapprochement du taux d'impôt

	2017	2016
Résultat net avant impôts	(1 180)	2 882
Produit (charge) d'impôt moyen(ne) pondéré(e) attendu(e) du Groupe	142	(870)
Impact des éléments non déductibles	(134)	(143)
Impact des éléments non imposables	70	166
Impact des retenues à la source d'impôt non recouvrables	(128)	(153)
Impact des pertes fiscales non reconnues et dépréciation d'impôts différés actifs	(53)	17
Impact des dépréciations de goodwill non déductibles	(403)	0
Autres éléments	(30)	148
(Charge)/taux d'impôt effectif du Groupe	(536) -45%	(835) +29%

La charge d'impôt théorique du Groupe est déterminée en appliquant le taux d'impôt statutaire local aux résultats nets avant impôts de chaque entité dans le pays dans lequel elle opère.

En 2017, la différence entre le taux d'impôt théorique et effectif concerne principalement les impacts liés aux dépréciations d'actifs ne donnant pas lieu à la reconnaissance des impôts différés attachés, aux dépréciations de goodwill non déductibles, aux impacts de la réforme fiscale aux Etats-Unis, à la réévaluation des risques fiscaux et aux déficits reportables non reconnus.

La rubrique « Autres éléments » d'un montant de 30 millions de CHF inclut principalement les provisions pour risque fiscal et l'impact de la réforme fiscale aux Etats-Unis, comme mentionné à la page 193.

Hors effet des dépréciations d'actifs et des cessions, le taux d'impôt théorique du Groupe est de 28,3 pourcent (2016: 29,5 pourcent) et le taux effectif du Groupe est de 30,5 pourcent (2016: 29,6 pourcent).

En 2017, le montant total d'impôts payés s'élève à 1 043 millions de CHF (2016: 1 000 millions de CHF), dont 163 millions de CHF (2016: 140 millions de CHF) relatifs aux cessions de sociétés du Groupe, inclus dans la ligne « Cession de participations dans des sociétés du Groupe » du tableau des flux de trésorerie et 9 millions de CHF inclus dans la rubrique « Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires).

Impôts différés
Reflétés dans l'état de la situation financière consolidée
comme suit :

en millions de CHF	2017	2016
Impôts différés actifs	(758)	(1 060)
Impôts différés passifs	2 345	3 387
Impôts différés passifs nets	1 587	2 327

Le montant des impôts différés actifs du Groupe découle principalement des incertitudes sur la réalisation future des bénéfices d'impôts résultant des différences temporaires et du montant des déficits fiscaux reportables dans les différentes juridictions dans lesquelles le Groupe opère.

Variation des impôts différés actifs et passifs

en millions de CHF	Immobilisations corporelles	Immobilisations Incorporelles et autres actifs non courants	Provisions	Autres	Déficits reportables	Total
2017						
Impôts différés passifs nets au 1^{er} janvier 2017	4 035	21	(732)	68	(1 064)	2 327
Comptabilisation au débit ou au crédit						
- dans le compte de résultat	(566)	(4)	116	(155)	(157)	(766)
- dans les autres éléments du résultat global	0	0	70	0	0	70
Désinvestissements	(72)	7	10	(3)	58	0
Reclassements	63	16	(80)	(120)	121	0
Effets de change	37	9	(1)	(54)	(36)	(43)
Impôts différés passifs nets au 31 décembre 2017	3 497	48	(616)	(264)	(1 078)	1 587
2016						
Impôts différés passifs nets au 1^{er} janvier 2016	4 946	124	(866)	(229)	(898)	3 077
Comptabilisation au débit ou au crédit						
- dans le compte de résultat	(358)	(110)	229	141	(11)	(109)
- dans les autres éléments du résultat global	0	3	(32)	7	0	(22)
Ajustement du PPA (note 4)	(111)	0	(68)	295	(202)	(86)
Désinvestissements	(307)	0	11	(188)	35	(449)
Reclassement vers des passifs directement associés aux actifs classés comme détenus en vue de la vente	(14)	0	1	3	0	(10)
Effets de change	(120)	3	(7)	39	11	(74)
Impôts différés passifs nets au 31 décembre 2016	4 035	21	(732)	68	(1 064)	2 327

Le Groupe n'a pas reconnu d'impôts différés passifs relatifs aux résultats des filiales étrangères, non distribués et considérés comme réinvestis pour une durée indéfinie.

Déficits reportables

en millions de CHF	Déficits reportables	Effets d'impôts	Déficits reportables	Effets d'impôts
	2017	2017	2016	2016
Total des déficits reportables	10 836	2 725	10 843	2 910
Dont: inclus dans les impôts différés	(4 141)	(1 078)	(3 760)	(1 064)
Total des déficits reportables non comptabilisés	6 695	1 647	7 083	1 846
Expirent comme suit:				
1 an	138	33	97	18
Entre 1 et 5 ans	550	128	243	55
Au-delà	6 006	1 487	6 742	1 773

En 2017, 1 647 million de CHF (2016: 1 846 millions de CHF) d'impôts différés actifs liés aux déficits reportables n'ont pas été reconnus car le Group estime qu'ils ne pourront pas être utilisés dans les différents pays concernés faute de profit taxable suffisant dans la période de report.

En 2017, les impôts différés actifs nets reconnus sur les pertes des périodes précédentes s'élèvent à 227 millions de CHF.

Dettes d'impôts non courant

Les dettes d'impôts non courant incluent les provisions pour risques fiscaux d'un montant de 268 millions de CHF (2016: 146 millions de CHF) pour lesquels le Groupe n'attend pas de résolution dans les 12 prochains mois et l'impact ponctuel de l'impôt exceptionnel sur les distributions lié à la réforme fiscale aux Etats-Unis d'un montant de 130 millions de CHF, dont le paiement est étalé sur 8 années.

32. PROVISIONS

en millions de CHF	Réaménagement des sites et risque environnemental	Risques opérationnels spécifiques	Provisions pour coûts de restructuration	Autres provisions	Total 2017	Total 2016 ¹
1^{er} janvier	912	812	365	492	2 580	2 463
Ajustement du PPA (note 4)	0	0	0	0	0	271
Variation de périmètre	(9)	1	0	2	(6)	(55)
Reclassement vers des passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente	0	0	0	0	0	(19)
Dotations	69	173	118	286	647	572
Utilisations de l'exercice	(58)	(98)	(143)	(189)	(488)	(484)
Reprises de l'exercice	(35)	(246)	(52)	(60)	(392)	(198)
Désactualisation et variations du taux d'actualisation	31	2	0	3	36	12
Reclassements	0	(6)	(26)	32	0	(38)
Effets de change	6	(5)	18	(1)	18	57
31 décembre	916	633	279	564	2 393	2 580
Dont: provisions à court terme	87	139	171	195	592	575
Dont: provisions à long terme	829	494	109	369	1 801	2 005

¹ L'année 2016 a été retraitée des provisions pour risques fiscaux, désormais présentés séparément sur la ligne Dette d'impôts non courant.

Provisions pour réaménagement des sites et provisions pour risque environnemental

Les provisions pour réaménagement des sites et les provisions pour risque environnemental représentent les obligations juridiques ou implicites contraignant le Groupe à réaménager un site. Le calendrier des sorties de trésorerie pour ces provisions dépend de l'achèvement de l'extraction des matières premières et du début du réaménagement du site.

Risques opérationnels spécifiques

Le total des provisions pour risques opérationnels spécifiques s'élève à 633 millions de CHF au 31 décembre 2017 (2016 : 812 millions de CHF). Les risques opérationnels spécifiques comprennent les provisions pour litiges et les provisions pour les autres risques contractuels en lien avec l'allocation du prix d'acquisition. Les provisions pour litiges se rapportent principalement aux enquêtes pour pratiques anticoncurrentielles, aux litiges commerciaux et environnementaux, à la responsabilité liée aux produits et couvrent les procédures judiciaires et administratives.

Les provisions pour passifs éventuels liés à des regroupements d'entreprises s'élèvent à 192 millions de CHF (2016 : 426 millions de CHF). Le calendrier des sorties de trésorerie liées aux provisions pour litiges est incertain car il dépend largement de l'issue des procédures judiciaires et administratives.

La sensibilité associée à certaines provisions a conduit la direction à limiter les informations précitées, qui pourraient, à son avis, être très préjudiciables à la position du Groupe.

Provisions pour coûts de restructuration

Les provisions pour coûts de restructuration se rapportent à différents programmes de restructuration et s'élevaient au 31 décembre à 279 millions de CHF (2016 : 365 millions de CHF).

Ces provisions devraient donner lieu à des sorties de trésorerie futures, principalement au cours des trois prochaines années.

Autres provisions

Les autres provisions correspondent essentiellement à des provisions constituées pour couvrir d'autres passifs contractuels et s'élèvent à 564 millions de CHF (2016 : 492 millions de CHF). Ces provisions sont très diversifiées et comprennent, au 31 décembre, des provisions pour primes de performance et diverses indemnités de licenciement pour 138 millions de CHF (2016 : 130 millions de CHF), des provisions pour des régimes d'assurance santé et de retraite ne répondant pas aux critères d'engagements de retraite, pour un montant de 17 millions de CHF (2016 : 21 millions de CHF), et des provisions liées aux taxes indirectes et à d'autres taxes d'un montant de 77 millions de CHF (2016 : 17 millions de CHF). Le calendrier attendu des sorties de trésorerie futures est incertain.

33. AVANTAGES DU PERSONNEL

Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel du Groupe, y compris les charges sociales, sont comptabilisées par fonction, sous la rubrique correspondante dans le compte de résultat consolidé et s'élevaient à 4 932 millions de CHF sur l'exercice 2017 (2016 : 5 100 millions de CHF). Au 31 décembre 2017, les effectifs du Groupe s'élevaient à 81 960 personnes (2016 : 90 903 personnes).

Régimes de retraite à prestations définies

Le Groupe a mis en place un Comité des Fonds de Pension afin de gérer les régimes de retraite et fonds de pension. Ce comité est co-présidé par la Direction Financière et la Direction de l'Organisation & Ressources Humaines et compte aussi parmi ses membres des spécialistes juridiques et de la trésorerie.

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe se situent au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Suisse et représentent respectivement 52 pourcent (2016 : 51 pourcent), 22 pourcent (2016 : 23 pourcent) et 16 pourcent (2016 : 17 pourcent) de l'engagement total du groupe. Ces principaux régimes sont financés à travers des fonds administrés juridiquement indépendants. Le financement de ces régimes, qui peut inclure des paiements exceptionnels, est destiné à assurer que les cotisations actuelles et futures suffiront pour couvrir les engagements futurs.

Les régimes de retraite non préfinancés correspondent principalement à des indemnités de retraite ou à des indemnités de fin de carrière où les droits sont acquis si la personne est toujours employée par le Groupe à la date de son départ à la retraite. Ces régimes comprennent également certains avantages qui s'ajoutent aux régimes de retraite obligatoires pouvant être limités. Les régimes de retraite généraux et obligatoires non préfinancés se trouvent principalement aux Etats-Unis, au Canada et en France.

Royaume-Uni

Trois fonds de pensions à prestations définies sont situés au Royaume-Uni : le fonds de pension Lafarge UK, le fonds de pension Aggregate Industries et le fonds de pension Ronez 2000. Les prestations de retraite de ces plans sont basées sur le salaire moyen de fin de carrière et l'ancienneté des participants. Ces fonds sont agréés par l'administration fiscale britannique et les actifs sont détenus dans des trusts gérés par des administrateurs indépendants. Les trois régimes sont fermés aux nouveaux entrants et les droits des participants au fonds Lafarge UK ont été gelés en 2011. Les droits des participants au fonds Ronez 2000 ont été gelés en 2016.

Ces régimes sont financés par des cotisations de l'employeur dont le montant est négocié tous les trois ans, sur la base d'évaluations financières effectuées tous les trois ans par des actuaires indépendants, de telle sorte que le financement à long terme des prestations soit assuré.

- La dernière évaluation du fonds Lafarge UK a été réalisée sur la base de la situation au 30 juin 2015. Au 30 septembre 2016, il a été décidé d'un commun accord entre les administrateurs du fonds et le Groupe qu'aucune contribution additionnelle de la part du Groupe n'était nécessaire du fait du faible niveau de déficit tel que calculé à la date d'évaluation selon la réglementation en vigueur. La prochaine évaluation sera menée en 2018. Aucune contribution n'a été payée en 2017 et 2016.

- La dernière évaluation du fonds Aggregate Industries a été réalisée sur la base de la situation au 5 avril 2015. Un nouvel échéancier des cotisations déterminant les contributions dues par l'employeur au titre du déficit a été mis en place avec l'objectif de résorber le déficit du fonds jusqu'au 5 avril 2027. La prochaine évaluation du fonds sera réalisée sur la base de la situation au 5 avril 2018.

- Concernant le plan Ronez 2000, aucune cotisation employeur n'a été versée suite au gel du plan. Les administrateurs du fonds ont lancé l'évaluation du plan sur la base de la situation au 31 décembre 2015.

Concernant la gestion des risques et la stratégie d'investissement, l'objectif premier des fonds est de veiller à ce que les engagements vis-à-vis des bénéficiaires soient tenus à court et long terme. Dans ce cadre, les administrateurs ont pour objectif de maximiser les rendements à long terme, tout en minimisant le risque de non-respect des contraintes de financement. Bien que responsable de la stratégie d'investissement du plan, les administrateurs délèguent la construction de la stratégie et son pilotage à un Comité d'investissement.

Concernant le fonds de pension Lafarge UK, les administrateurs ont mandaté un gestionnaire central pour l'implémentation et la gestion des investissements. Le gérant est responsable de la sélection et de la désélection des gérants sous-jacents et des fonds, ainsi que du pilotage de l'allocation dans le respect des règles d'investissement.

La juste valeur des fonds d'investissement est basée sur un mix de valeur de marché et d'estimation. La trésorerie et équivalents de trésorerie sont investis dans des institutions dont la notation financière est d'au minimum « A/BBB ».

Les stratégies d'investissement des fonds sont définies avec pour objectif d'atteindre une valeur d'actifs égale à 100 pourcent de la valeur du passif. Cet objectif s'est traduit au travers de deux principaux types de placements:

- des instruments qui répondent à l'objectif de croissance : cela inclut notamment les actions, l'immobilier, les classes d'actifs alternatifs ;
- des instruments qui fournissent une protection contre les variations de la valeur du passif par rapport à l'actif : cela inclut notamment des obligations d'états, des obligations d'entreprises et des produits dérivés.

Les investissements en actions sont réalisés au travers de fonds en actions ou d'investissements en direct et sont négociés sur des marchés actifs. Les classes d'actifs alternatifs sont utilisées dans un but de gestion des risques et de génération de performance et leur juste valeur sont basées sur des valeurs de marchés. Les investissements immobiliers comprennent des investissements dans des fonds immobiliers cotés ou des investissements en direct. Les participations immobilières directes sont valorisées chaque année par un expert indépendant.

Les obligations ont généralement une notation financière qui est supérieure à « A/BBB » et sont cotées sur des marchés actifs. Les portefeuilles de gestion dits LDI (« Liability Driven Investment ») sont principalement composés d'obligations d'État et de swaps dont l'objectif est de couvrir l'exposition du fonds aux risques de liquidité et aux changements de taux d'intérêt et d'inflation.

Aucune modification ou réduction majeure de plan n'a eu lieu pendant l'année

Les sociétés ont également des régimes à cotisations définies qui couvrent des membres des régimes à prestations définies gelés et des employés qui ne sont pas membres de régimes à prestations définies.

Amérique du Nord (États-Unis et Canada)

Les droits à retraites proviennent de régimes à cotisations définies ainsi que plusieurs régimes à prestations définies. La majorité des régimes à prestations définies sont fermés aux nouveaux adhérents et certains sont gelés. Les droits des participants sont basés sur l'ancienneté et le salaire moyen de fin de carrière.

En 2017, pour les principaux régimes américains, des contrats de rentes ont été achetés pour certains retraités en septembre et des sommes forfaitaires ont été proposées à certains participants ayant des droits acquis en octobre, conduisant à un gain de liquidation net de 10 millions de CHF.

Les sociétés doivent cotiser un montant annuel minimal aux régimes de retraite à prestations définies, déterminé sur la base d'évaluations actuarielles et comprenant le coût annuel des services rendus, ainsi que le financement de tout déficit. Les régimes actuellement fermés et gelés ne donneront généralement pas lieu à la composante des services rendus.

Aux États-Unis, les sociétés ont pour principe de verser les cotisations minimales tel que prévu par les réglementations de l'administration fiscale américaine (IRS), auxquelles peuvent s'ajouter des cotisations facultatives pour maintenir le niveau de financement des plans à hauteur de 80%. Au Canada, les sociétés ont pour principe de verser au moins les cotisations minimales prévues par la législation applicable pour chaque régime de retraite.

Les sociétés délèguent plusieurs responsabilités à des Comités locaux responsables des retraites. Ces comités définissent et pilotent les stratégies d'investissement à long terme afin de réduire les risques de manière appropriée, notamment les risques de taux d'intérêt et de longévité. Aux États-Unis et au Canada, une partie des actifs, principalement investis dans des placements à revenu fixe et notamment des obligations à moyen et long terme, couvre les variations des passifs dues aux fluctuations des taux d'intérêt.

En 2017, un gel de plan a été annoncé pour tous les employés salariés canadiens participant au régime à prestations définies. À compter du 1er janvier 2020, les membres actifs ne vont plus acquérir de droits supplémentaires au titre du régime à prestations définies. Les membres actifs participeront dès lors à un régime à cotisations définies.

Suisse

Les régimes de retraite des sociétés suisses sont des régimes de retraite dits « cash balance », comptabilisés comme des régimes de retraite à prestations définies. Les cotisations employeur et salariés sont définies dans les règles du fonds de pension en fonction d'un pourcentage de salaire indexé sur une échelle d'âge. Selon la loi suisse, le fonds de pension garantit le montant des droits acquis, qui est confirmé chaque année aux bénéficiaires. Des intérêts au-delà du minimum légal peuvent être ajoutés aux comptes des adhérents au gré du comité des administrateurs. À la date du départ à la retraite, les adhérents peuvent bénéficier d'une indemnité de retraite sous forme d'annuités, d'une rente, ou d'une partie de l'indemnité de retraite, le solde étant converti en une rente fixe aux taux définis par les règles du fonds de pension. Le comité des administrateurs peut augmenter les rentes à son gré sous réserve du niveau de financement du régime, qui doit toutefois disposer de fonds suffisants conformément aux règles d'évaluation suisses. Les régimes de retraite suisses satisfont aux exigences réglementaires imposant un niveau minimum de prestations.

Les administrateurs investissent dans diverses classes d'actifs en accord avec la législation locale. La stratégie d'investissement tient compte de la tolérance au risque du fonds de pension, ainsi que de ses besoins de financement (retour sur investissement minimum nécessaire pour stabiliser le ratio de couverture à long terme).

En 2017, une modification de plan a conduit à un gain non matériel. En 2016, un gain de liquidation de 17 millions de CHF a été enregistré suite à la restructuration des fonctions centrales en Suisse.

Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe sponsorise également d'autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui sont couverts par des provisions inscrites aux bilans des sociétés du Groupe. En 2017, une modification de plan a eu lieu au Canada pour les avantages postérieurs à l'emploi offerts aux salariés ayant le droit de partir en retraite à partir du 1er janvier 2020. Les avantages passeront d'un système d'assurance traditionnel à une couverture de montants fixes et, également pour ces employés, la couverture d'assurance-vie sera supprimée.

Situation des régimes à prestations définies du Groupe

La situation financière des régimes à prestations définies du Groupe déterminée sur la base d'hypothèses actuarielles conformes à IAS 19, Avantages du personnel est résumée ci-après. Les tableaux présentent un rapprochement des engagements à prestations définies, des actifs des régimes et du préfinancement des régimes de retraite à prestations définies, avec les montants inscrits dans l'état de la situation financière.

Rapprochement des régimes de retraite et des montants comptabilisés dans l'état de la situation financière

en millions de CHF	2017	2016
Passifs nets liés aux régimes de retraite à prestations définies	1 265	1 499
Passifs nets liés aux autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	288	308
Passifs nets	1 553	1 807
Comptabilisé comme suit dans l'état de la situation financière:		
Actif de retraite	(308)	(271)
Engagements de retraite à prestations définies	1 861	2 079
Passifs nets	1 553	1 807

Régimes à prestations définies

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2017	2016	2017	2016
Valeur actualisée des engagements préfinancés	9 142	8 940	0	0
Juste valeur des actifs de préfinancement	(8 596)	(8 162)	0	0
Déficit des engagements préfinancés	546	778	0	0
Valeur actualisée des engagements non préfinancés	714	720	288	308
Effet du plafonnement des actifs	5	1	0	0
Passifs nets des régimes préfinancés et non préfinancés	1 265	1 499	288	308
Dont:				
Royaume-Uni	(96)	(30)	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	581	598	226	244
Suisse	66	252	0	0
Autres Pays	714	679	61	64
Coûts comptabilisés au compte de résultat:				
Coût des services rendus au cours de la période	123	125	2	3
Coût des services passés (y compris les réductions)	(21)	(16)	(5)	0
Gains liés aux liquidations ¹	(11)	(19)	0	0
Charges d'intérêt nettes	41	44	11	12
Indemnités spéciales de départ	10	12	0	0
Total constaté au compte de résultat	142	146	9	16
Dont:				
Royaume-Uni	1	9	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	42	52	6	12
Suisse	40	29	0	0
Autres Pays	59	56	3	4
Montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global:				
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses démographiques	71	11	1	5
Gains (pertes) actuariels liés à la modification des hypothèses financières	(274)	(1 078)	(16)	(8)
Gains (pertes) actuariels d'expérience	8	90	21	3
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	410	834	0	0
Variation de l'effet du plafonnement des actifs hors (produits) charges d'intérêt	(4)	0	0	0
Total constaté dans les autres éléments du résultat global	211	(142)	5	(1)
Dont:				
Royaume-Uni	46	(58)	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	1	7	7	5
Suisse	181	(21)	0	0
Autres Pays	(17)	(70)	(2)	(6)

¹ En 2017, les gains liés aux liquidations comprenaient un gain de 10 millions de CHF aux États-Unis relatif à l'achat de rentes et à des sommes forfaitaires pour certains bénéficiaires. En 2016, les gains liés aux liquidations comprenaient notamment 17 million de CHF au titre d'une restructuration en Suisse.

Régimes à prestations définies

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies		Autres régimes d'avantages postérieurs à l'emploi	
	2017	2016	2017	2016
Valeur actuelle des engagements préfinancés et non préfinancés				
Solde au 1^{er} janvier	9 660	9 546	308	304
Désinvestissements	0	(51)	0	(5)
Reclassements et autres variations de périmètre	16	38	(2)	0
Coût des services rendus au cours de la période	123	125	2	3
Charges d'intérêt	258	300	11	12
Cotisations salariés	20	21	0	0
(Gains) pertes actuariels	196	977	(5)	1
Prestations versées	(551)	(538)	(18)	(20)
Coût des services passés (y compris les réductions)	(21)	(16)	(5)	0
Liquidation	(111)	(75)	0	0
Indemnités spéciales de départ	10	12	0	0
Effets de change	257	(680)	(4)	13
Solde au 31 décembre	9 857	9 660	288	308
Dont:				
Royaume-Uni	5 172	4 956	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	2 161	2 196	226	244
Suisse	1 600	1 628	0	0
Autres Pays	924	879	61	64
Juste valeur des actifs des régimes				
Solde au 1^{er} janvier	8 162	8 122	0	0
Désinvestissements	0	(9)	0	0
Autres variations de périmètre	6	0	0	0
Produits d'intérêt	217	256	0	0
Rendement des actifs des régimes hors produits d'intérêt	410	834	0	0
Cotisations employeur	198	229	18	20
Cotisations salariés	20	21	0	0
Prestations versées	(551)	(537)	(18)	(20)
Liquidation	(101)	(55)	0	0
Effets de change	234	(698)	0	0
Solde au 31 décembre	8 596	8 162	0	0
Dont:				
Royaume-Uni	5 272	4 987	0	0
Amérique du Nord (États-Unis et Canada)	1 580	1 598	0	0
Suisse	1 534	1 376	0	0
Autres Pays	210	201	0	0

Régimes à prestations définies

en millions de CHF	Régimes de retraite à prestations définies	
	2017	2016
Actifs des régimes de retraite basés sur des prix cotés:		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	199	275
Instruments de capitaux propres ¹	2 019	1 837
Instruments de dette ²	1 287	1 463
Gestion actif/passif (« Liability Driven Investment ») ³	1 934	1 505
Investissements alternatifs ⁴	995	1 162
Investissements dans de l'immobilier occupé ou utilisé par des tiers	449	374
Fonds d'investissement	99	91
Dérivés	16	(15)
Actifs des régimes de retraite basés sur des prix non cotés:		
Instruments de capitaux propres	48	38
Obligations structurées	195	194
Fonds d'investissement	280	274
Terrains et bâtiments occupés ou utilisés	53	112
Instruments de dette de tiers ²	23	32
Polices d'assurance	703	688
Autres	297	130
Total des actifs des régimes à la juste valeur	8 596	8 162

¹ Les instruments de capitaux propres comprennent 3 millions de CHF (2016 : 3 millions de CHF) d'instruments de capitaux propres cotés de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

² Les instruments de dette comprennent des instruments de dette cotés pour 4 millions de CHF (2016 : 5 millions de CHF) et des instruments de dette non cotés pour 0 millions de CHF (2016 : 4 millions de CHF) de LafargeHolcim Ltd ou de ses filiales.

³ La gestion actif/passif (ou LDI en anglais) est une stratégie de placement définie sur la base des profils de risques associés aux passifs du plan. Les stratégies de gestion actif/passif s'articulent généralement autour de swaps et d'obligations d'Etats indexés, et impliquent une couverture des plans contre les risques de liquidité et de variations des taux d'intérêts ou de rendement.

⁴ Les investissements alternatifs comprennent notamment des fonds alternatifs, des investissements multi-actifs et des investissements dans le secteur de la réassurance.

Principales hypothèses actuarielles (moyennes pondérées) utilisées à la clôture pour les régimes de retraite à prestations définies

	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Taux d'actualisation, en %	+2,5%	+2,8%	+2,6%	+2,8%	+3,5%	+4,0%	+0,6%	+0,7%
Augmentations attendues des salaires, en %	+2,4%	+2,3%	+3,2%	+3,3%	+2,9%	+2,9%	+0,8%	+0,8%
Espérance de vie (nb. d'années) après 65 ans	22,3	22,7	23,8	23,0	22,8	22,4	22,5	23,3

Durée moyenne pondérée des régimes de retraite à prestations définies

	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Durée moyenne pondérée, en nombre d'années	15,3	15,6	17,4	17,6	13,3	14,3	13,7	14,2

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2017 des régimes de retraite à prestations définies

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies en millions de CHF	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution
Taux d'actualisation (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	(1 359)	1 665	(813)	1 009	(266)	314	(197)	243
Augmentations attendues des salaires (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	120	(105)	20	(18)	17	(17)	19	(19)
Espérance de vie en nombre d'années après 65 ans (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	378	(365)	258	(244)	52	(50)	52	(60)

Analyse de sensibilité au 31 décembre 2016 des régimes de retraite à prestations définies

Impact sur l'engagement de retraite à prestations définies en millions de CHF	Total Groupe		Royaume-Uni		Amérique du Nord		Suisse	
	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution	Augmen- tation	Diminution
Taux d'actualisation (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	(1,334)	1,633	(772)	957	(266)	316	(207)	258
Augmentations attendues des salaires (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	124	(108)	24	(21)	14	(13)	20	(19)
Espérance de vie en nombre d'années après 65 ans (modification de ± 1 % de l'hypothèse)	362	(358)	245	(236)	50	(49)	54	(61)

Les analyses de sensibilité ci-dessus peuvent ne pas être représentatives des changements réels des régimes de retraite à prestations définies car il est peu probable que les hypothèses changent de manière isolée étant donné que plusieurs d'entre elles sont corrélées.

Les cotisations employeur prévues devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi durant les exercices démarrant après la clôture s'élèvent à 108 millions de CHF, dont 36 millions de CHF pour l'Amérique du Nord, 33 millions de CHF pour la Suisse et 18 millions de CHF pour le Royaume-Uni.

34. RÉGIMES D'AVANTAGES DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

La charge de personnel issue des régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions s'élève à 20,5 millions de CHF en 2017 (2016 : 16,6 millions de CHF) comme indiqué dans le tableau suivant:

en millions de CHF	Charges de personnel 2017	Charges de personnel 2016
Plan d'épargne salariale	0,5	0,9
Plan d'actions de performance LafargeHolcim	15,5	5,8
Plan d'actions réservé aux hauts dirigeants	2,9	1,1
Plans d'options d'achat d'actions	0,2	0,2
Mécanisme de liquidité pour les droits restants en vertu des plans de Lafarge	1,3	8,6
Total	20,5	16,6

Toutes les actions attribuées dans le cadre de ces plans sont achetées sur le marché ou prélevées sur les actions propres.

34.1 Description des différents plans

Plan d'épargne salariale

LafargeHolcim dispose d'un plan d'épargne salariale dont bénéficient tous les collaborateurs des filiales suisses et certains dirigeants des sociétés du Groupe. Ce plan permet aux collaborateurs d'acquérir un nombre limité d'actions LafargeHolcim Ltd à un prix généralement équivalent à 70 pourcent de leur valeur de marché, laquelle est basée sur le cours moyen de l'action durant le mois précédent. Les actions sont incessibles pendant une période de deux ans à compter de la date d'acquisition.

Plan d'actions de performance LafargeHolcim

LafargeHolcim a mis en place un plan d'actions de performance en 2015. Les actions de performance et/ou options sont attribuées aux dirigeants, hauts dirigeants et autres employés pour leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ces actions et options seront remises à l'issue d'une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans suivant la date d'attribution et sont soumises à certaines conditions de performance (les actions sont soumises à des conditions internes et externes, les options sont soumises à des conditions internes).

Les informations relatives aux attributions réalisées dans le cadre du plan d'actions de performance LafargeHolcim sont présentées ci-après :

	2017		2016	
	Actions	Options	Actions	Options
1^{er} janvier	1 364 703	1 559 468	610 167	747 136
Attribuées	926 203	0	780 003	832 320
Annulées	(58 716)	(169 723)	(25 467)	(19 988)
31 décembre	2 232 190	1 389 745	1 364 703	1 559 468

La juste valeur du plan a été calculée par un consultant indépendant comme suit :

- 926 203 actions de performance ont été attribuées dans le cadre du plan d'actions de performance (2016 : 780 003). Ces actions sont soumises à une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans. 648 342 actions (2016 : 546 002) sont soumises à des conditions de performance internes et la juste valeur de ces actions est de 57,45 CHF (2016 : 52,80 CHF). 277 861 actions (2016 : 234 001) sont soumises à des conditions de performance externes, sur la base du rendement total aux actionnaires. Cette condition externe a été considérée dans la juste valeur par action de 26,27 CHF (2016 : 21,40 CHF), estimée sur la base d'un modèle de simulation « Monte Carlo » ;
- aucune option sur actions n'a été attribuée en 2017 dans le cadre du plan d'actions de performance (2016 : 832 320). Ces options sont soumises à une durée d'acquisition des droits fixée à trois ans et à des conditions de performance internes. En 2016, la juste valeur des options attribuées a été évaluée selon le modèle mathématique de Black-Scholes et s'est élevée à 9,03 CHF.

Les hypothèses sous-jacentes pour le calcul de la juste valeur des options sur actions attribuées en 2016 sont présentées ci-après (aucune attribution en 2017) :

Date d'attribution	14 décembre 2016
Prix de l'action à la date d'attribution	52,80 CHF
Prix d'exercice	53,83 CHF
Taux de rendement attendu du dividende ¹	3,3%
Volatilité attendue de l'action ²	28,5%
Taux d'intérêt sans risque	0,04%
Durée attendue de l'option	8 ans

¹ Sur la base des estimations des fournisseurs de données de marché.

² Sur la base d'une volatilité implicite "at-the-money" de 2 ans.

Plans d'attribution d'actions réservés aux hauts dirigeants

Une partie de la rémunération variable liée à la performance des hauts dirigeants est versée en actions LafargeHolcim Ltd, qui sont attribuées sur la base du cours de l'action l'année suivante. Les actions sont incessibles pendant une période de trois ans suivant leur attribution.

Plans d'options et d'achat d'actions

Deux catégories d'options étaient attribuées aux hauts dirigeants du Groupe : celles attribuées dans le cadre de leur rémunération annuelle variable, et celles attribuées aux membres du Comité exécutif lors de leur nomination. Dans les deux cas, chaque option représentait le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd au prix de marché des actions à la date d'attribution. Ces plans sont désormais fermés. Les dernières options sur actions dans le cadre de ces plans ont été attribuées en 2015.

La durée contractuelle du plan pour la première catégorie d'option est de huit ans, l'acquisition des droits est immédiate mais l'exercice est soumis à des restrictions pendant une période de trois ans suivant la date d'attribution. La durée contractuelle du plan pour la seconde catégorie d'option est de douze ans et la durée d'acquisition des droits (subordonnée uniquement au fait que le dirigeant reste au service du Groupe) est de neuf ans à compter de la date d'attribution, les options ne pouvant être librement vendues ou données en nantissement. Le Groupe n'a pas d'obligation juridique ou implicite de racheter ou de régler les options en numéraire.

Mécanisme de liquidité pour les droits restants en vertu des plans d'intéressement à long terme de Lafarge

Les plans d'intéressement à long terme de Lafarge étaient composés de plans d'options (attribuées jusqu'en 2012) et d'actions de performance (attribuées jusqu'en 2014), tous soumis à des conditions de performance.

Toutes les options Lafarge sont entièrement acquises, tandis que des actions de performance attribuées en 2014 sont toujours en période d'acquisition (période d'acquisition de 4 ans).

Les conditions de performance sont à la fois internes et dépendantes du marché, en lien avec le rendement total aux actionnaires. La condition de marché a été considérée dans la juste valeur de chaque attribution.

Suite au succès de l'offre publique d'échange sur les actions Lafarge S.A. et de la finalisation subséquente de la radiation des actions Lafarge S.A., le 23 octobre 2015, LafargeHolcim a proposé un mécanisme de liquidité pour :

- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être émises suite à l'exercice d'options précédemment attribuées en vertu des plans d'options de Lafarge, ou
- les actions Lafarge S.A., qui à compter de la radiation, pourraient être définitivement attribuées en vertu de plans d'actions de performance de Lafarge.

En 2017, le mécanisme de liquidité a été appliqué comme suit :

- 84 993 actions Lafarge S.A. ont été rachetées ;
- 81 833 actions Lafarge S.A. ont été échangées contre 76 425 actions LafargeHolcim Ltd ; et
- 60 490 options Lafarge S.A. ont été exercées en 2017. Un plan d'options d'actions Lafarge S.A. a expiré en juin 2017 et 442 448 options Lafarge S.A. non exercées ont été annulées.

34.2 Options de souscription et d'achat d'actions en circulation

Les variations du nombre d'options de souscription et d'achat d'actions en circulation et leur prix d'exercice moyen pondéré sont présentés ci-après :

		Prix d'exercice moyen pondéré ¹	Nombre ¹	Nombre ¹
			2017	2016
1^{er} janvier	CHF	66,90	4 127 010	4 098 017
Attribuées et en cours d'acquisition ²	CHF	0,00	0	832 320
Annulées	CHF	52,24	169 723	67 427
Exercées	CHF	39,36	95 923	31 742
Expirées	CHF	129,46	418 113	704 158
31 décembre	CHF	64,29	3 443 251	4 127 010
Dont : exerçables à la clôture			1 794 103	2 175 057

¹ Ajusté pour tenir compte de précédents fractionnements d'actions, augmentations de capital ou paiement de dividendes en actions.

² Ces options ne seront remises qu'après l'expiration d'une durée de 3 ans de service et sont soumises à l'atteinte de conditions de performances.

Le cours moyen pondéré pour les options exercées en 2017 s'est élevé à 54,08 CHF (2016 : 51,40 CHF).

Les options de souscription ou d'achat d'actions en circulation à la clôture expirent à différentes dates et donnent le droit d'acquérir une action nominative de LafargeHolcim Ltd aux prix d'exercice suivants :

Date d'attribution de l'option	Date d'expiration	Prix d'exercice ¹	Nombre ¹	
			2017	2016
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF 35,47	0	38 760
2010	2018	CHF 67,66	95 557	95 557
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF 54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2007 ²)	2017	CHF 129,46	0	418 113
2015 (2008 ²)	2018	CHF 112,41	551 892	551 892
2015 (2009 ²)	2019	CHF 35,93	85 677	103 545
2015 (2010 ²)	2020	CHF 59,96	197 212	197 212
2015 (2011 ²)	2020	CHF 52,01	139 000	149 617
2015 (2012 ²)	2020	CHF 42,07	189 418	218 096
2015	2023	CHF 66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF 63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF 50,19	652 939	727 148
2016	2026	CHF 53,83	736 806	832 320
Total			3 443 251	4 127 010

¹ Ajusté pour tenir compte de précédents fractionnements d'actions, augmentations de capital ou paiement de dividendes en actions.

² Ces options ont été accordées dans le cadre des plans de stock-options de Lafarge. Les chiffres figurant dans ce tableau sont calculés selon la parité d'échange effective de 0,945. L'année indiquée entre parenthèses est celle de l'attribution initiale de l'option ; le prix d'exercice est converti d'EUR en CHF au cours de clôture de 1,17.

35. INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Nombre d'actions détenues en nominatif au 31 décembre	2017	2016
Total des actions en circulation	597 210 931	605 756 753
Actions propres		
Programme de rachat d'actions	8 841 454	0
Réservées pour les régimes d'avantages dont le paiement est fondé sur des actions	856 695	1 152 327
Total des actions propres	9 698 149	1 152 327
Total des actions émises	606 909 080	606 909 080
Actions devant être prélevées sur le capital conditionnel		
Réservées pour les obligations convertibles	1 422 350	1 422 350
Total des actions devant être prélevées sur le capital conditionnel	1 422 350	1 422 350
Total des actions	608 331 430	608 331 430

La valeur nominale de l'action est de 2,00 CHF. Le capital social s'élève à 1 214 millions de CHF en valeur nominale (2016 : 1 214 millions de CHF) et les actions propres s'élèvent à 554 millions de CHF (2016 : 72 millions de CHF).

En 2017, le Groupe a initié un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 1 milliard de CHF sur la période 2017 et 2018. Le programme a démarré le 1er juin 2017 et 8 841 454 actions ont été achetées en 2017 à un prix moyen de 56,56 CHF.

Au terme du programme de rachat, le conseil d'administration soumettra une proposition à l'Assemblée générale annuelle de LafargeHolcim pour approuver l'annulation des actions rachetées et réduire le capital social de LafargeHolcim en conséquence.

36. PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)

LafargeHolcim détient deux sociétés pour lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives. Les informations sur ces filiales sont présentées ci-après :

Participations significatives ne donnant pas le contrôle

Société	Principal pays d'activité	Participations ne donnant pas le contrôle ¹		Résultat net ²		Total capitaux propres ²		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	
		2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
en millions de CHF									
ACC Limited	Inde	63,9%	63,9%	87	57	622	561	35	23
Ambuja Cements Ltd.	Inde	36,9%	36,9%	56	48	958	915	27	29

¹ Les participations ne donnant pas le contrôle de ces sociétés représentent les pourcentages d'intérêt (direct et indirect).

² Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les informations financières résumées relatives à ACC Limited et à Ambuja Cements Ltd avant éliminations intragroupe sont présentées ci-après.

État de la situation financière

en millions de CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2017	2016	2017	2016
Actifs courants	860	605	832	609
Actifs non courants	1 738	1 721	2 251	2 228
Total actifs	2 598	2 326	3 082	2 837
Passifs courants	660	508	617	491
Passifs non courants	289	273	206	209
Total passifs	948	782	823	700
Actifs nets	1 650	1 545	2 259	2 137

Compte de résultat

en millions de CHF	2017	2016	2017	2016
Produits des activités ordinaires	1 977	1 593	1 560	1 336
Résultat net	136	90	176	135

Tableau des flux de trésorerie

en millions de CHF	2017	2016	2017	2016
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	257	201	301	252
Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie	115	63	138	(393)

37. **PASSIFS ÉVENTUELS, GARANTIES, ENGAGEMENTS ET ACTIFS ÉVENTUELS**

Passifs éventuels

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe est impliqué dans des procédures contentieuses, des réclamations de différentes natures, des enquêtes et des poursuites, notamment au titre de sa responsabilité portant sur les produits, ainsi que sur des questions commerciales, environnementales, de santé et sécurité, etc. Le Groupe opère dans des pays où les évolutions de contexte politique, économique, social et juridique pourraient avoir un impact sur ses activités.

À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, le Groupe a accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. LafargeHolcim et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties.

Le Groupe est exposé à des degrés d'incertitudes variables liées à sa planification fiscale, son analyse des réglementations et ses audits. Le Groupe comptabilise son impôt sur les sociétés sur la base de ses analyses internes, assisté par ses conseils externes. Le Groupe surveille continuellement sa situation fiscale mondiale et, chaque fois qu'une incertitude survient, évalue les éventuelles répercussions et, suivant la solidité de la situation de la Société et les risques de pertes subséquents, enregistre un passif ou mentionne un passif éventuel dans ses états financiers.

Au 31 décembre 2017, les passifs éventuels du Groupe s'élevaient à 1 354 millions de CHF (2016: 1 155 millions de CHF). Cette hausse est principalement due à des passifs éventuels fiscaux dans différents pays. À l'exception des informations présentées dans la note 32, le Groupe a conclu que le montant des pertes éventuelles, liées à l'incertitude des affaires judiciaires et fiscales présentées ci-dessous, ne peut pas être estimé de manière fiable. Il n'existe pas d'autre affaire en cours qui individuellement aurait un impact significatif sur l'activité, le résultat financier ou les résultats opérationnels du Groupe.

Les principales affaires judiciaires et fiscales actuellement en cours sont décrites ci-après.

Affaires judiciaires et fiscales précédemment présentées ayant connu des évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

L'Autorité indienne de la concurrence (Competition Commission of India, « CCI ») a émis une ordonnance en juin 2012, condamnant Ambuja Cements Ltd (« ACL ») et ACC Limited (« ACC ») à une amende. Cette ordonnance accusait ces sociétés et d'autres cimentiers d'entente sur les prix.

Suite au succès de l'appel de ces sociétés devant le Tribunal d'appel de la concurrence (Competition Appellate Tribunal, « Compat ») annulant la décision de la CCI par une ordonnance en date du 11 décembre 2015, la CCI a émis une nouvelle ordonnance le 31 août 2016, confirmant son ordonnance initiale et imposant aux compagnies cimentières les mêmes pénalités s'élevant à un total de 353 millions de CHF (23 106 millions de roupies indiennes) pour ACC et ACL. Au 31 décembre 2017, le montant total des amendes (incluant les intérêts) pour ACC et ACL s'élève à 414 millions de CHF (27 057 millions de roupies indiennes). ACC et ACL ont fait appel de cette nouvelle ordonnance et poursuivent vigoureusement leur défense. Conformément à l'ordonnance provisoire rendue par le Compat, un dépôt de garantie de 10 pourcent du montant des pénalités a été placé en 2016 auprès d'une institution financière par les deux sociétés du Groupe LafargeHolcim en faveur du Compat. En mai 2017, tous les litiges en cours devant le Compat ont été transférés au Tribunal national d'appel du droit des sociétés (National Company Law Appellate Tribunal, « NCLAT »). L'audience devant le NCLAT a eu lieu en octobre 2017 et l'affaire est en attente de jugement. Un recours éventuel est possible devant la Cour suprême.

Le 31 décembre 2010, au cours d'une assemblée générale extraordinaire, la fusion de Lafarge Brasil S.A. avec LACIM a été approuvée par la majorité des actionnaires de Lafarge Brasil S.A. Deux actionnaires minoritaires (Maringa et Ponte Alta), détenteurs d'une participation combinée de 8,93 pourcent se sont opposés à la décision de fusion, et ont ensuite exercé, conformément aux lois brésiliennes, leur droit de retrait. En application de ces lois, un montant de 22 millions de CHF (76 millions de réals brésiliens) a été payé par Lafarge Brasil S.A. aux deux actionnaires minoritaires. En mars 2013, les deux associés minoritaires ont obtenu, en première instance, une condamnation de Lafarge Brésil S.A à leur verser la différence entre le prix des actions payé au moment de l'exercice de leur droit de retrait (basé sur la valeur comptable) et leur valeur de marché. Le montant du versement s'élève approximativement à 108 millions de CHF (366 millions de réals brésiliens) à la date du jugement. A la suite d'un premier appel infructueux de Lafarge Brasil S.A en septembre 2017, la Cour supérieure de justice a rejeté un nouvel appel interjeté par Lafarge Brasil S.A (qui a fusionné avec LafargeHolcim (Brasil) S.A). Un appel extraordinaire est toujours en cours devant la Cour suprême. Suite à la décision de la Cour supérieure de justice, les plaignants sont fondés à réclamer l'exécution provisoire du jugement rendu en première instance tel qu'amendé et mis à jour en appel. La direction a procédé à des ajustements de provisions, en conséquence de ces derniers développements.

En septembre 2011, une action a été intentée par la paroisse de Saint Bernard (« Parish of Saint Bernard ») en Louisiane, à l'encontre de Lafarge North America Inc. (LNA) au motif qu'une barge utilisée sous contrat par LNA aurait provoqué la rupture de la digue du « Inner Arbor Navigational Canal », causant l'inondation de la paroisse de Saint Bernard ainsi que divers dommages sur sa propriété. Le 12 juin 2017, LNA et la paroisse de Saint Bernard ont conclu un règlement amiable de l'affaire, dont les termes demeurent confidentiels. Bien que LNA démente toute responsabilité, irrégularités ou dommages (tel que mentionné dans le règlement amiable), LNA a résolu l'affaire à l'amiable dans le seul but d'éviter les incertitudes, coûts et délais inhérents à toute procédure judiciaire. Cet accord amiable conclut la dernière affaire contentieuse liée à l'ouragan Katrina intentée contre LNA.

La procédure judiciaire en France relative aux allégations selon lesquelles Lafarge Cement Syria aurait traité avec des organisations terroristes en 2013 et 2014 est toujours en cours d'instruction à Paris. Les enquêtes pénales sont soumises au secret de l'instruction et, au 31 décembre 2017, ni Lafarge SA ni aucune de ses filiales n'ont été mises en cause dans le cadre de l'instruction. Bien qu'il y ait eu des enquêtes préliminaires en dehors de la France, notamment par les autorités suisses et américaines, la Société n'a, à ce jour, connaissance d'aucune autre enquête gouvernementale avérée. La Société a terminé son enquête interne indépendante sous la supervision du Conseil d'administration. Le 24 avril 2017, la Société a publié les principales conclusions de l'enquête ainsi que les mesures correctives adoptées par le Conseil d'administration. Selon les informations disponibles à ce jour, rien n'indique que les allégations soient susceptibles de conduire à des pénalités ayant un impact significatif défavorable sur le Groupe.

Depuis quelques années, un litige est en cours en Hongrie, relatif à la propriété d'actifs et la réparation de dommages dans le contexte de la privatisation d'une ancienne usine de ciment du groupe Holcim. Cette usine qui a été fermée il y a plusieurs années est toujours inactive aujourd'hui. L'affaire est en cours d'instance en premier ressort et aucun jugement n'a été prononcé sur son bien-fondé. A la suite d'une audience procédurale en date du 6 février 2018 dans l'un des principaux cas, la procédure d'obtention des preuves, incluant l'audition d'experts, devrait prendre fin durant le premier semestre 2018.

Affaires judiciaires précédemment présentées n'ayant pas connu d'évolutions nouvelles depuis la dernière clôture

Le 28 mai 2014, le Conseil administratif de défense économique (« CADE ») a jugé que Holcim Brazil et d'autres cimentiers brésiliens s'étaient entendus sur les prix et sur d'autres pratiques anticoncurrentielles. Cette décision inclut des mesures correctives de nature comportementale, interdisant certains projets de construction d'usines, le désinvestissement de centrale à béton et des activités de fusion-acquisition, ainsi que des amendes contre les défendeurs. Cette ordonnance est entrée en vigueur le 21 septembre 2015, elle s'applique à Holcim Brazil, et prévoit une amende de 150 millions de CHF (508 millions de réals brésiliens) à la date de l'ordonnance. En incluant les intérêts et les ajustements monétaires, le montant total s'élevait à 211 millions de CHF (717 millions de réals brésiliens) au 31 décembre 2017. En septembre 2015, Holcim Brazil a fait appel de cette ordonnance, offrant une usine de ciment en garantie de son appel. L'amende et les mesures comportementales imposées par le CADE ont été suspendues par deux décisions du tribunal de première instance des 29 septembre 2016 et 21 octobre 2016. A moins d'un appel fructueux du CADE, cette suspension restera effective jusqu'à la fin du jugement en appel sur le fond.

En juillet 2016, Lafarge Brasil S.A. a reçu une notification des autorités fiscales brésiliennes réclamant l'annulation de la déduction du goodwill pour les années 2011 et 2012. Le montant contesté s'élève à 93 millions de CHF (315 millions de réals brésiliens) et inclut les pénalités et intérêts. Lafarge Brasil S.A. conteste cette réclamation.

En novembre et décembre 2016, les autorités fiscales indonésiennes ont émis une lettre d'objection finale concernant le paiement par PT Lafarge Cement Indonesia de l'impôt sur les sociétés et de la retenue à la source au titre de l'exercice 2010. Cette réclamation inclut des pénalités associées, d'un montant total de 36 millions de CHF (500 milliards de roupies indonésiennes) portant sur des transactions de refinancement. PT Lafarge Cement Indonesia a fait appel de cette décision auprès de la Cour fiscale pour défendre sa position initiale. En cas d'issue défavorable pour PT Lafarge Cement Indonesia, le montant total de la réclamation s'élèverait à 72 millions de CHF (1 000 milliards de roupies indonésiennes) en raison de pénalités supplémentaires imposées en appel.

Garanties

Au 31 décembre 2017, les garanties du Groupe émises dans le cadre habituel des activités s'élevaient à 873 millions de CHF (2016 : 809 millions de CHF).

Engagements

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe prend des engagements d'achat de produits et de services, achète et vend des participations, des entreprises associées et des sociétés du Groupe, en partie ou en totalité. Le Groupe fait couramment des offres ou reçoit des options d'achat ou de vente dans le cadre de ces acquisitions et de ces cessions.

Au 31 décembre 2017, les engagements du Groupe s'élevaient à 1 577 millions de CHF (2016 : 1 707 millions de CHF) et comprenaient 1 303 millions de CHF (2016 : 1 448 millions de CHF) d'engagements d'achat de produits, stocks et services ainsi que 274 millions de CHF (2016 : 259 millions de CHF) d'engagements d'achat d'immobilisations corporelles.

Actifs éventuels

Un actif éventuel est un actif résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou la non-survenance d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui échappent en partie au contrôle de l'entité. Au 31 décembre 2017, les actifs éventuels du Groupe liés à diverses actions en justice en faveur du Groupe s'élevaient à 126 millions de CHF (2016 : 2 millions de CHF), ces actifs éventuels étant évalués au montant maximum éventuellement récupérable.

38. AUTRES INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation - Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

en millions de CHF	2017	2016 ¹
(Augmentation) des stocks	(272)	(19)
(Augmentation)/Diminution des créances clients	(379)	1
(Augmentation) des autres débiteurs - hors créances fiscales et financières	(88)	(22)
Augmentation des dettes fournisseurs	360	99
(Diminution) des passifs - hors passifs financiers et impôts à payer	(546)	(752)
Variation du besoin en fonds de roulement net	(925)	(694)

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

en millions de CHF	2017	2016 ¹
Acquisition nette d'immobilisations corporelles		
Remplacements	(1 048)	(1 134)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	167	137
Dépenses d'investissement liées aux immobilisations corporelles destinées à maintenir la capacité de production et à garantir la compétitivité	(881)	(997)
Investissements destinés au développement	(474)	(638)
Total acquisition nette d'immobilisations corporelles (a)	(1 355)	(1 635)
Acquisition de participations dans des sociétés du Groupe (nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis)	55	(4)
Cession de participations dans des sociétés du Groupe (nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés)	858	2 245
Acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs		
Augmentation des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	(5)	(7)
Augmentation des autres actifs financiers, des immobilisations incorporelles et des autres actifs	(341)	(395)
Total acquisition d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs	(347)	(402)
Cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs		
Diminution des investissements financiers, y compris des entreprises associées et des coentreprises	22	283
Cession d'autres actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs	91	220
Total cession d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs	113	503
Total cession nette d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs et activités (b)	679	2 342
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (a + b)	(675)	706

¹ Tel que publié en 2016, non retraité en raison du changement de présentation.

Flux de trésorerie liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés du Groupe

	Acquisitions		Cessions	
	2017	2016	2017 ¹	2016
en millions de CHF	Total	Total	Total	Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(59)		86	153
Actifs classés comme détenus en vue de la vente				746
Autres actifs courants	(73)		355	497
Immobilisations corporelles	(353)		868	1 654
Autres actifs	(28)		161	108
Découverts bancaires				(160)
Autres passifs courants	253		(457)	(453)
Provisions à long terme	10		(40)	(102)
Autres passifs non courants	256		(297)	(383)
Actifs nets	7		676	2 061
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(3)		(115)	(165)
Actifs nets (acquis) cédés	4		561	1 896
Goodwill (acquis) cédé	(27)		88	266
Juste valeur de la participation précédemment détenue	20			
Plus-values nettes de cession			285	511
Total de la contrepartie (versée) reçue	(3)		934	2 673
Contrepartie versée sous forme d'actions				(265)
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquis (cédés)	59		(86)	6
Impôts payés et frais liés aux cessions			(174)	(140)
Contrepartie différée		(4)	185	(28)
Flux de trésorerie net	55	(4)	858	2 245

¹ Inclut entre autres les cessions d'activités en Chine, Vietnam et Chili classées comme détenues en vue de la vente fin 2016, voir note 4. Dans ce tableau, les actifs et passifs liés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés dans leur position bilantielle respective.

39. TRANSACTIONS ET RELATIONS AVEC LES ADMINISTRATEURS ET LE COMITE EXECUTIF

Rémunération des principaux dirigeants

Conseil d'administration

En 2017, quinze administrateurs non exécutifs ont perçu au total une rémunération de 5,5 millions de CHF y compris les cotisations obligatoires de sécurité sociale (2016 : 5,4 millions de CHF qui incluent 0,8 millions de CHF versé à un ancien membre du Conseil d'Administration qui a quitté ses fonctions durant l'année 2016), dont 3,2 millions de CHF (2016 : 3,1 millions de CHF) versés en numéraire, 0,1 millions de CHF (2016 : 0,1 millions de CHF) sous forme de cotisations de sécurité sociale et 2,0 million de CHF (2016 : 1,9 million de CHF) sous forme d'actions. Les autres indemnités versées ont totalisé 0,2 million de CHF (2016 : 0,2 million de CHF). Ces montants incluent l'indemnisation supplémentaire de 350 000 de CHF versée au Président en rémunération du temps consacré à organiser la succession du Directeur Général.

Comité Exécutif

La rémunération annuelle totale pour les membres du Comité exécutif s'est élevée à 32,3 millions de CHF (2016 : 36,9 millions de CHF). Ce montant comprend des salaires de base et des éléments de rémunération variables pour un montant de 15,8 millions de CHF (2016 : 21,3 millions de CHF), une rémunération en actions de 11,7 millions de CHF (2016 : 10,3 millions de CHF), des cotisations patronales aux régimes de retraite de 4,8 millions de CHF (2016 : 5,3 millions de CHF).

Rémunération des anciens membres des organes de direction

Durant l'exercice 2017, des versements pour un montant total de 7,8 million de CHF ont été effectué au profit de quatre anciens membres du Comité Exécutif.

Prêts accordés aux membres des organes de direction

Au 31 décembre 2017, il n'y avait aucun encours de prêt aux membres du Comité exécutif. De même, il n'y avait aucun encours de prêt à des administrateurs ou à des personnes étroitement liées à des membres des organes de direction.

Autres transactions

Dans le cadre du plan d'épargne salariale, LafargeHolcim gère un portefeuille d'actions pour son personnel. Le Groupe vend et achète des actions de LafargeHolcim Ltd aux collaborateurs ainsi que sur le marché. Aucune action n'a été achetée aux membres du Comité exécutif en 2017 et 2016.

À l'issue de la fusion, LafargeHolcim a identifié les transactions suivantes avec des parties ou des sociétés liées au Groupe :

Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (dans le cadre d'une acquisition réalisée en 2008) d'Orascom Construction Industries S.A.E. (OCI) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Président-directeur général et Directeur d'Orascom Construction Industries N.V., société mère d'OCI, ancien administrateur de Lafarge S.A. et administrateur en fonction de LafargeHolcim. LafargeHolcim présente deux demandes d'indemnisation dépendantes de l'approbation d'OCI relatives à ses garanties de passif. 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 LafargeHolcim en matière de construction. Au titre de ces accords, le solde bilanciel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2017.

40.
ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 9 février 2018, en lien avec la réorganisation de ses opérations en Chine, comme expliqué dans la note 4, le Groupe a acquis à nouveau le capital des deux sociétés cimentières Dujiangyan Cement Co., Ltd et Jiangyou LafargeHolcim Shuangma Cement Co., Ltd éteignant la dette en résultant.

Le 28 février 2018, un accord de règlement a été signé entre les parties sur le litige avec les actionnaires minoritaires au Brésil (litige décrit en note 37). Cet accord clôt le litige et a été provisionné en conséquence sans futur impact matériel attendu.

Le programme de rachat d'actions est supprimé avec 581 millions de CHF réalisés à date.

41.
ARRÊTÉ DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers consolidés ont été arrêtés le 1 mars 2018 par le Conseil d'administration de LafargeHolcim Ltd, et seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle prévue le 8 mai 2018.

42. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE

Principales sociétés opérationnelles du Groupe

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation effective (pourcentage de détention)	Société cotée
Asie-Pacifique	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australie		◆	●	100,0%	
	Holcim Cement Bangladesh Ltd	Bangladesh	■			100,0%	
	LafargeHolcim Bangladesh Limited	Bangladesh	■			29,4%	X
	Lafarge Shui On Cement Limited	Chine	■	◆	●	100,0%	
	Lafarge Dujiangyan Cement Co., Ltd.	Chine	■			75,0%	
	ACC Limited	Inde	■		●	36,1%	X
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	■			63,1%	X
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	■	◆	●	80,6%	X
	PT Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■			80,6%	
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	■	◆	●	51,0%	
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	■	◆	●	51,0%	X
	Holcim (New Zealand) Ltd	Nouvelle-Zélande	■	◆		100,0%	
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	■		●	75,3%	X
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapour			●	90,8%	
	Lafarge Cement Singapore Pte Ltd	Singapour	■			51,0%	
Amérique latine	Société des Ciments Antillais	Antilles Françaises	■			69,7%	
	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	■	◆	●	79,6%	X
	LafargeHolcim (Brasil) S.A.	Brésil	■	◆	●	99,9%	
	Holcim (Colombia) S.A.	Colombie	■		●	99,8%	
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	■	◆	●	65,6%	X
	Holcim (Ecuador) S.A.	Équateur	■	◆	●	92,2%	X
	Holcim El Salvador S.A. de C.V.	Salvador	■		●	95,4%	
	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexique	■	◆	●	100,0%	
Holcim (Nicaragua) S.A.	Nicaragua	■	◆	●	52,5%		

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation effective (pourcentage de détention)	Société cotée
Europe	Holcim (Deutschland) GmbH	Allemagne	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Allemagne	■	◆	●	100,0%	
	Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■			70,0%	
	Holcim (Azerbaïjan) O.J.S.C.	Azerbaïdjan	■			90,2%	
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgique	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Bulgarie) AD	Bulgarie	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Croatie	■	◆	●	99,9%	
	Holcim (España) S.A.	Espagne	■	◆	●	100,0%	
	Holcim Trading S.A.	Espagne			●	100,0%	
	Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Espagne		◆	●	100,0%	
	Lafarge Cementos, S.A.U.	Espagne	■			100,0%	
	Lafarge Bétons France	France			●	100,0%	
	Lafarge Ciments	France	■			100,0%	
	Lafarge Ciments Distribution	France	■			100,0%	
	Lafarge Granulats France	France		◆		100,0%	
	Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■			100,0%	
	Lafarge Cement Hungary Ltd	Hongrie	■			70,0%	
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italie	■	◆	●	100,0%	
	Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldavie	■			95,3%	
	Lafarge Cement S.A.	Pologne	■		●	100,0%	
	Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne		◆	●	100,0%	
	Lafarge Cement a.s.	République tchèque	■			68,0%	
	Holcim (Romania) S.A.	Roumanie	■	◆	●	99,7%	
	Aggregate Industries Ltd.	Royaume-Uni		◆	●	100,0%	
	Lafarge Cauldon Limited	Royaume-Uni	■			100,0%	
	LLC Holcim (Rus) CM	Russie	■			100,0%	
	JSC Lafarge Cement	Russie	■			90,5%	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■		●	100,0%	
	Lafarge Cement d.o.o	Slovénie	■			70,0%	
	Holcim (Schweiz) AG	Suisse	■	◆	●	100,0%	
	LH Trading Ltd	Suisse			●	100,0%	
	Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn "Technobud"	Ukraine		◆		65,0%	

Région	Société	Lieu	Ciment	Granulats	Autres matériaux et services de construction	Participation effective (pourcentage de détention)	Société cotée
Amérique du Nord	Lafarge Canada Inc.	Canada	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (US) Inc.	États-Unis	■			100,0%	
	Aggregate Industries Management Inc.	États-Unis		◆	●	100,0%	
	Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	◆	●	100,0%	
Moyen-Orient-Afrique	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	■		●	76,3%	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud		◆		76,3%	
	Lafarge Ciment de M'sila "LCM"	Algérie	■			100,0%	
	Lafarge Béton Algérie "LBA"	Algérie		◆	●	99,5%	
	Lafarge Ciment Oggaz "LCO"	Algérie	■			100,0%	
	Lafarge Logistique Algérie "LLA"	Algérie	■			99,5%	
	Cilas Spa	Algérie	■			49,0%	
	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Égypte	■			97,4%	
	Lafarge Ready Mix S.A.E.	Égypte			●	100,0%	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	■			70,0%	
	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	■			51,0%	
	United Cement Company Limited	Irak	■			60,0%	
	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	■		●	50,3%	X
	Bamburi Cement Limited	Kenya	■			58,6%	X
	Holcim (Outre-Mer) Trading S.A.S.	La Réunion	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	■		●	52,1%	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	■			100,0%	
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Maurice	■		●	58,4%	
	Ashakacem Plc.	Nigéria	■			76,3%	
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	■	◆	●	76,3%	X
	Hima Cement Ltd.	Ouganda	■			71,0%	
	Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■			61,5%	
	Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	■	◆		75,0%	X
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	◆		76,5%	X	

Sociétés cotées du Groupe

Région	Société	Domiciliation	Lieu de cotation	Capitalisation boursière au 31 Décembre 2017 en monnaie locale		Code ISIN
Asie-Pacifique	LafargeHolcim Bangladesh Limited	Bangladesh	Chittagong / Dhaka	BDT	81 180 millions	BD0643LSCL09
	ACC Limited	Inde	Bombay	INR	330 205 millions	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Inde	Bombay	INR	540 195 millions	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonésie	Jakarta	IDR	6 398 522 millions	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	Kuala Lumpur	MYR	5 268 millions	MYL379400004
	Holcim Philippines Inc.	Philippines	Manille	PHP	69 554 millions	PHY3232G1014
Amérique latine	Holcim (Argentina) S.A.	Argentine	Buenos Aires	ARS	27 038 millions	ARP6806N1051
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	CRC	145 815 millions	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Equateur	Quito, Guayaquil	USD	1 372 millions	ECP516721068
Moyen-Orient-Afrique	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanie	Amman	JOD	73 millions	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenya	Nairobi	KES	65 333 millions	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Liban	Beyrouth	USD	282 millions	LB0000012833
	Lafarge Africa Plc.	Nigéria	Lagos	NGN	250 297 millions	NGWAPCO00002
	Lafarge Cement Zambia Plc	Zambie	Lusaka	ZMW	1 250 millions	ZM0000000011
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	Harare	USD	112 millions	ZW0009012056	

Principales coentreprises et entreprises associées

Région	Société	Pays d'immatriculation ou de résidence	Participation effective (pourcentage de détention)
Asie-Pacifique	Cement Australia Holdings Pty Ltd	Australie	50,0%
	Huaxin Cement Co. Ltd.	Chine	41,8%
Moyen-Orient-Afrique	Lafarge Emirates Cement LLC	Emirats Arabes Unis	50,0%
	Lafarge Maroc SA	Maroc	50,0%
	Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	49,0%

Principales holdings et sociétés financières

Société	Lieu	Participation effective (pourcentage de détention)
Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0%
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Allemagne	100,0%
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australie	100,0%
Vennor Investments Pty Ltd	Australie	100,0%
Holcibel S.A.	Belgique	100,0%
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgique	100,0%
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim GB Finance Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermudes	100,0%
Holcim Investments (Spain), S.L.	Espagne	100,0%
LafargeHolcim Finance US LLC	États-Unis	100,0%
Holcim Participations (US) Inc.	États-Unis	100,0%
Holcim Investments (France) S.A.S.	France	100,0%
Lafarge S.A.	France	100,0%
Financière Lafarge S.A.S.	France	100,0%
Société financière immobilière et mobilière « SOFIMO » S.A.S.	France	100,0%
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxembourg	100,0%
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.	Luxembourg	100,0%
Holderind Investments Ltd.	Maurice	100,0%
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexique	100,0%
LafargeHolcim Sterling Finance B.V.	Pays-Bas	100,0%
Holchin B.V.	Pays-Bas	100,0%
Holderfin B.V.	Pays-Bas	100,0%
Aggregate Industries Holdings Limited	Royaume-Uni	100,0%
Holcim Participations (UK) Limited	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge International Holdings Limited	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge Building Materials Limited	Royaume-Uni	100,0%
Lafarge Minerals Limited	Royaume-Uni	100,0%
LafargeHolcim Ltd ¹	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	Suisse	100,0%
LafargeHolcim International Finance Ltd	Suisse	100,0%
Holcim Group Services Ltd	Suisse	100,0%
Holcim Technology Ltd	Suisse	100,0%

¹ LafargeHolcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Rapperswil Jona

A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA

Zurich, le 1^{er} mars 2018

RAPPORT SUR L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de LafargeHolcim Ltd et de ses filiales (« le Groupe »), comprenant l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2017, le compte de résultat global consolidé, le tableau de variation des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés (pages 121 to 221) donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2017 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des Normes Internationales d'audit (ISA) et des Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit du groupe. Nous sommes indépendants du Groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession ainsi que du Code of Ethics for Professional Accountants (code IESBA) et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Résumé de notre stratégie d'audit

Périmètre d'audit	<ul style="list-style-type: none">- Le scope d'audit a été déterminé sur la base d'une approche quantitative et qualitative en fonction des risques significatifs identifiés- La couverture d'audit du Groupe est suffisante et appropriée- Le détail de la couverture d'audit est disponible en page 229
Matérialité Groupe	<ul style="list-style-type: none">- 114,6 million de CHF- 5% du bénéfice moyen normalisé des deux dernières années avant impôt
Éléments clés de l'audit	<ul style="list-style-type: none">- Goodwill- Immobilisations corporelles- Fiscalité- Litige

Éléments clés de l'audit

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des états financiers consolidés de l'exercice. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit du groupe et nous les avons pris en compte lors de la constitution de l'opinion d'audit que nous avons émise ; nous n'émettons pas d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

Goodwill

Élément clé de l'audit

Le bilan du Groupe comprend un goodwill de 14 569 millions CHF, représentant 22,9% du total des actifs du Groupe. Conformément aux normes IFRS, ces montants sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui sont soumises à un test de dépréciation annuel au moyen de modèles de flux de trésorerie actualisés pour déterminer la valeur recouvrable des UGT qui est alors comparée à la valeur comptable des actifs nets des UGT, y compris le goodwill. Un déficit de valeur recouvrable par rapport à la valeur comptable entraînerait une dépréciation.

Le test de dépréciation annuel du goodwill est considéré comme un élément clé de l'audit car les hypothèses sur lesquelles reposent les tests sont fortement soumises à des jugements et influencées par les conditions futures du marché, qui sont intrinsèquement incertaines, et du fait de la matérialité des montants pris dans leur ensemble. Se reporter à la note 26 pour les hypothèses clés utilisées dans les tests de dépréciation du goodwill.

Lors de l'évaluation de la valeur recouvrable du goodwill, la direction est tenue d'estimer les flux de trésorerie futurs. Pour déterminer les flux de trésorerie futurs, il est nécessaire de faire des hypothèses relatives à la rentabilité future, y compris la croissance des revenus et les marges d'exploitation, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation approprié. Le résultat des tests de dépréciation annuel du goodwill peut varier de façon significative si des jugements différents sont appliqués. Se reporter à la note 26 pour les tests de dépréciation du goodwill.

Au total, des dépréciations d'un montant de 1 821 millions CHF ont été comptabilisées au regard du goodwill - se reporter à la note 26.

**Procédures
d'audit en
réponse à cet
élément clé**

Nous avons examiné les contrôles mis en place par la direction dans le cadre des tests de dépréciation et les jugements relatifs à la détermination des UGT auxquelles le goodwill est affecté.

Nous avons porté une attention particulière dans notre audit au risque de dépréciation du goodwill, qui reposait sur l'écart existant entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des UGT.

Nous avons fait appel aux experts évaluateurs de Deloitte pour déterminer des taux d'actualisation indépendants à partir de données de marché et nous les avons comparés aux taux d'actualisation et aux primes de risque pays estimés par la direction.

Pour toutes les UGT faisant l'objet de tests détaillés, nous avons comparé les principales hypothèses opérationnelles des modèles aux performances historiques et comparé les hypothèses de croissance de la demande aux prévisions de croissance externe et la croissance de l'offre aux données disponibles pour l'industrie et aux tendances historiques récentes, en particulier en ce qui concerne les volumes d'export/import, et nous avons rencontré la direction de ces UGT.

Nous avons vérifié l'exactitude mécanique des modèles de flux de trésorerie actualisés et l'extraction des données des documents sources.

Nous avons examiné les analyses de sensibilité préparées par la direction et avons effectué nos propres calculs de sensibilité, lorsque la marge était limitée, afin d'évaluer le niveau de marge entre la valeur recouvrable et la valeur comptable de l'UGT.

Nous avons examiné le caractère adéquat des informations données en annexes relatives aux tests de dépréciation et si les notes aux comptes présentent de manière appropriée les sensibilités sous-jacentes.

Nos procédures ont démontré que les modèles de flux de trésorerie actualisés des UGT étaient étayés par des données et des hypothèses appropriées. Nous avons conclu que les hypothèses de taux d'actualisation étaient conformes aux données externes et aux fourchettes acceptables déterminées par nos experts. Nous avons examiné les informations communiquées par la direction sur les hypothèses et les sensibilités clés et nous avons constaté qu'elles étaient appropriées.

Immobilisations corporelles

Élément clé de l'audit

Un jugement important est nécessaire pour déterminer l'existence d'une perte de valeur pour les immobilisations corporelles. Les immobilisations corporelles sont testées au niveau de l'UGT. Les UGT sont testées lorsqu'un indice de perte de valeur est identifié. Les tests de perte de valeur sont réalisés à l'aide de modèles de flux de trésorerie actualisés afin de déterminer la valeur recouvrable des UGT, qui est comparée à la valeur comptable des actifs non courants des UGT. Une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable entraînerait une dépréciation.

En raison de l'importance de la dépréciation de 1 690 millions CHF (voir note 25), de la nature des hypothèses clés et du fait que, le résultat des tests de dépréciation pourrait varier de manière significative si des hypothèses différentes étaient appliquées (voir note 26 pour les hypothèses clés), la dépréciation des immobilisations corporelles est un élément clé de l'audit.

Les jugements clés sont des hypothèses faites par la direction lors de l'élaboration des flux de trésorerie actualisés qui sont similaires à celles indiquées ci-dessus pour les tests de dépréciation du goodwill.

Procédures d'audit en réponse à cet élément clé

Nous avons examiné les contrôles mis en place par la direction dans le cadre des tests de dépréciation et les jugements relatifs à la détermination des UGT pour lesquelles les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur.

Nous avons testé les hypothèses et les données clés des modèles de flux de trésorerie actualisés similaires à ceux appliqués ci-dessus pour les tests de dépréciation du goodwill.

Nos procédures ont indiqué que les modèles de flux de trésorerie actualisés des UGT étaient étayés par des données et des hypothèses appropriées. Nous avons conclu que les hypothèses de taux d'actualisation étaient conformes aux données externes et aux fourchettes acceptables déterminées par nos experts. Nous avons examiné les informations communiquées par la direction sur les hypothèses et les sensibilités clés et nous avons considéré qu'elles étaient appropriées.

Fiscalité

Élément clé de l'audit

Un jugement important est nécessaire pour la comptabilisation des impôts sur les bénéfices, en particulier compte tenu du grand nombre de juridictions dans lesquelles le Groupe opère et son exposition à de nombreuses réglementations fiscales dans le monde. Cela entraîne des complexités et une incertitude dans le calcul des impôts sur les bénéfices, les positions d'impôt différé, ainsi que l'évaluation des provisions des positions fiscales incertaines, y compris les estimations des intérêts et des pénalités, le cas échéant.

Au 31 décembre, le Groupe a comptabilisé une charge d'impôt de 536 millions CHF, 1 587 millions CHF de positions nettes d'impôts différés passifs (voir note 31), 765 millions CHF de dettes d'impôts courants et 398 millions CHF de dettes d'impôts non courant.

En raison de leur importance pour les états financiers dans leur ensemble, en plus du jugement et de l'estimation nécessaires pour déterminer leurs valeurs, la détermination des impôts courants et différés est considérée comme un élément clé de l'audit.

**Procédures
d'audit en
réponse à cet
élément clé**

Nous avons discuté avec la direction la mise en œuvre adéquate des politiques et des contrôles du Groupe en matière d'impôts courants et différés, ainsi que du reporting des positions fiscales incertaines.

Nous avons évalué la définition et la mise en œuvre des contrôles relatifs aux charges d'impôt courant ainsi qu'à la comptabilisation et la recouvrabilité des actifs d'impôts différés. Nous avons revu les procédures en place pour les calculs de l'impôt courant et différé aux fins d'exhaustivité et d'évaluation, et audité les calculs et les estimations d'impôts à la lumière de notre connaissance des circonstances fiscales. Notre travail a été mené avec l'appui de nos fiscalistes.

Nous avons procédé à une évaluation des principaux éléments contribuant à la charge d'impôt courant, aux soldes et aux expositions fiscales du Groupe, y compris l'impact de la réforme fiscale aux Etats-Unis. Nous avons examiné et évalué les informations fournies par les différents pays avec l'appui de nos propres spécialistes fiscaux locaux, le cas échéant. Avec l'appui de nos fiscalistes au niveau du groupe, nous avons vérifié la consolidation et l'analyse des soldes d'impôt.

Nous avons examiné l'évaluation par la direction de la validité et de l'adéquation des provisions pour positions fiscales incertaines, en évaluant la base d'évaluation et en examinant les correspondances pertinentes et les conseils juridiques, le cas échéant, y compris toute information concernant des cas similaires avec les autorités fiscales compétentes. En ce qui concerne les actifs et passifs d'impôt différé, nous avons évalué le bien-fondé des hypothèses et estimations de la direction, y compris la probabilité de générer un bénéfice imposable futur suffisant pour justifier les actifs d'impôts différés pour pertes fiscales reportables, telles qu'indiquées à la note 31, de 1 078 millions CHF.

Nous avons validé la pertinence et l'exhaustivité des informations fournies à la note 31 des états financiers consolidés. Sur la base des procédures décrites ci-dessus, nous avons obtenu des éléments probants suffisants pour corroborer les estimations de la direction concernant les soldes d'impôts courants et différés et les provisions pour positions fiscales incertaines.

Litiges

Élément clé de l'audit

Le Groupe opère dans plusieurs juridictions, ce qui l'expose à différents droits, réglementations et interprétations. Dans cet environnement, il existe un risque inhérent de contentieux. Dans le cours normal des affaires, des provisions et des passifs éventuels peuvent découler de procédures judiciaires, y compris des procédures relatives au droit de la concurrence, à la réglementation et à d'autres procédures gouvernementales, ainsi que des enquêtes menées par les autorités et des réclamations commerciales.

Au 31 décembre 2017, le Groupe avait des provisions pour litiges de 633 millions CHF. Compte tenu de la nature très complexe des affaires réglementaires et juridiques, la direction fait preuve d'un jugement important lorsqu'elle évalue l'exposition potentielle relative à chaque litige. Ces estimations pourraient changer substantiellement avec le temps à mesure que de nouveaux faits apparaissent et que chaque affaire progresse.

Compte tenu de la complexité et de l'importance des expositions potentielles à travers le Groupe, et du jugement nécessaire pour déterminer les informations à fournir, il s'agit d'un élément clé de l'audit.

Procédures d'audit en réponse à cet élément clé

Nous avons discuté du statut des litiges significatifs connus et potentiels avec le Directeur du Service juridique et de la conformité, d'autres dirigeants et des administrateurs qui ont connaissance de ces éléments. Nous avons examiné les décisions, la justification des provisions comptabilisées ou des décisions de ne pas constituer de provisions ou de ne pas présenter l'information en annexe. Pour les sujets les plus importants, nous avons pris en considération les jugements passés et récents pertinents rendus par les autorités judiciaires et pris en compte l'opinion juridique obtenue par la direction auprès de juristes externes pour examiner le fondement utilisé pour les provisions enregistrées et les informations présentées en annexe par le Groupe.

Nous avons examiné les rapports internes et rencontré l'Audit Interne pour identifier dans quels cas, les lois et règlements avaient pu être enfreints, aussi bien dans le cadre des activités du Groupe que dans celui de la conduite des affaires en général.

Dans les cas où la direction a conclu qu'aucune provision ne devait être constituée, nous avons également examiné l'adéquation et l'exhaustivité des informations fournies en annexe par le Groupe au sujet de passifs éventuels.

Sur la base des procédures décrites ci-dessus, nous avons obtenu des éléments probants suffisants pour corroborer les estimations de la direction concernant les provisions pour litiges et les informations fournies en note 37.

Autres points

Les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été audités par un autre auditeur dont le rapport, daté du 1er mars 2017, exprimait une opinion sans réserve sur ces états financiers.

Notre application du principe de matérialité

Nous définissons la matérialité comme étant le montant des anomalies dans les états financiers pouvant modifier ou influencer les décisions économiques d'une personne raisonnablement bien informée. Nous utilisons la matérialité à la fois dans la détermination de nos travaux d'audit et dans l'évaluation des résultats de nos travaux.

Sur la base de notre jugement professionnel, en retenant 5 pourcent du bénéfice moyen normalisé avant impôt des années 2016 et 2017, nous avons calculé la matérialité pour le Groupe à 114,6 millions CHF.

La matérialité appliquée par les auditeurs des pays varie entre 3,4 millions CHF et 65,3 millions CHF en fonction de l'ampleur des opérations dans le pays, de sa contribution au bénéfice du Groupe avant impôt et de notre évaluation des risques spécifiques à chaque pays.

Nous avons convenu avec le Comité d'audit de leur signaler toutes les différences d'audit supérieures à 5,7 millions CHF, ainsi que les différences inférieures à ce seuil qui, selon nous, seraient justifiées pour des raisons qualitatives. Nous signalons également au Comité d'audit les éléments spécifiques nécessitant d'être portés à l'attention du lecteur lors de notre revue du rapport annuel.

Un aperçu du périmètre de notre audit

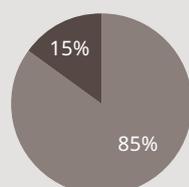
Notre audit a porté sur la compréhension du Groupe et de son environnement, des contrôles, et sur l'évaluation des risques d'anomalies significatives. Sur la base de nos analyses, nous avons concentré nos travaux d'audit dans les 26 liasses de consolidation les plus significatives du Groupe, et utilisé 26 équipes d'auditeurs dans 24 pays. Ces 26 liasses de consolidation ont fait l'objet de procédures d'audit complètes, l'étendue de nos tests reposant sur notre évaluation des risques d'anomalies significatives et de l'importance relative des activités du Groupe dans ces pays.

Ces 26 pays représentent les principales unités commerciales et constituent 72% de l'actif net du Groupe, 85% du chiffre d'affaires net du Groupe et 89% de l'EBITDA du Groupe.

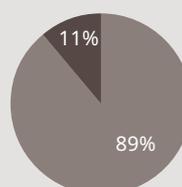
Nous avons également testé le processus de consolidation et effectué des procédures analytiques pour confirmer notre conclusion selon laquelle il n'y avait pas de risque d'anomalie significative des informations financières consolidées des pays restants non soumis à l'audit ou d'audit de soldes de comptes spécifiques.

L'équipe d'audit du Groupe a conçu un programme de visites destiné à ce qu'un membre expérimenté de l'équipe d'audit se rende sur chacun des sites couverts par le périmètre d'audit. Lorsque nous n'avons pas visité un pays significatif, nous avons réalisé avec les équipes d'audit concernées une séance de travail pour discuter de leur évaluation des risques et examiner la documentation des conclusions de leurs travaux.

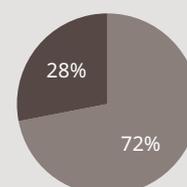
Ventes nettes



EBITDA



Actifs nets



- Procédures d'audit complètes
- Examen au niveau du Groupe

Autres Informations du Rapport Annuel

Le Conseil d'Administration est responsable des autres informations du rapport annuel. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport annuel, à l'exception des états financiers consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants.

Les autres informations du rapport de gestion ne constituent pas l'objet de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés et nous ne formulons aucune appréciation sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit du groupe, il est de notre devoir de lire les autres informations et de juger s'il existe des incohérences significatives par rapport aux états financiers consolidés ou à nos conclusions d'audit, ou si les autres informations semblent présenter des anomalies significatives d'une autre façon. Si, sur la base de nos travaux, nous arrivons à la conclusion qu'il existe une anomalie significative dans les autres informations, nous devons produire un rapport. Nous n'avons aucune remarque à formuler à ce sujet.

Responsabilité du Conseil d'Administration relative aux États Financiers Consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les IFRS et les exigences légales. Le conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit du groupe

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse dans le respect des ISA et des NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une description plus détaillée de nos responsabilités en matière d'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERT Suisse : <http://expertsuisse.ch/fr/audit-report-for-public-companies>. Cette description fait partie de notre rapport d'audit.

Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

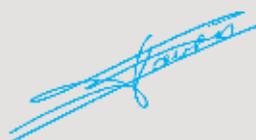
Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers consolidés, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

Deloitte AG



David Quinlin
Expert Comptable Agréé
Auditeur Responsable



Frédéric Gourd

RÉSULTATS DE LA HOLDING

Compte de résultat LafargeHolcim Ltd

en millions de CHF	Notes	2017	2016
Produits de dividendes – sociétés du Groupe	3	5 736	5 910
Produits financiers – sociétés du Groupe		197	214
Autres produits opérationnels	4	258	11
Total des produits		6 191	6 135
Charges financières – sociétés du Groupe		(16)	(32)
Charges financières – tiers		(51)	(50)
Autres charges opérationnelles	5	(649)	(729)
Pertes de valeur des investissements financiers – sociétés du Groupe	6	(5 030)	(5 203)
Impôts directs		(17)	0
Total des charges		(5 763)	(6 014)
Résultat net		428	120

État de la situation financière LafargeHolcim Ltd

en millions de CHF	Notes	31.12.2017	31.12.2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie		175	334
Créances clients – sociétés du Groupe		0	2
Créances financières courantes – sociétés du Groupe		234	91
Autres débiteurs courants – sociétés du Groupe		32	45
Autres débiteurs courants – tiers		1	0
Produits à recevoir et charges constatées d'avance – tiers		1	2
Actifs courants		443	474
Créances financières long terme – Sociétés du Groupe	7	2 732	4 246
Investissements financiers – sociétés du Groupe	8	36 875	36 428
Autres actifs financiers		3	4
Actifs non courants		39 610	40 678
Total actif		40 053	41 152
Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe		1 380	173
Passifs financiers courants porteurs d'intérêts – tiers	9	450	400
Autres passifs courants – sociétés du Groupe		598	565
Autres passifs courants – tiers		31	60
Passifs courants		2 459	1 198
Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – sociétés du Groupe	10	1 246	1 888
Passifs financiers non courants porteurs d'intérêts – tiers	11	1 100	1 550
Passifs non courants		2 346	3 438
Total passif		4 805	4 636
Capital	16	1 214	1 214
Réserve légale		20 412	21 624
Bénéfices non distribués			
– Bénéfices non distribués		2 531	2 531
– Réserves pour actions propres détenues par des filiales		0	0
Bénéfices non distribués facultatifs			
– Bénéfices non distribués de l'exercice précédent		11 222	11 102
– Résultat annuel		428	120
Actions propres	12	(559)	(75)
Capitaux propres		35 248	36 516
Total passif et capitaux propres		40 053	41 152

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS DE LAFARGEHOLCIM LTD

LafargeHolcim Ltd, dont le siège est à Rapperswil-Jona, est la société holding du groupe LafargeHolcim, qui comprend des filiales, des entreprises associées et des coentreprises à travers le monde. Au cours de l'exercice, LafargeHolcim Ltd employait moins de dix salariés (Année précédente: moins de dix salariés).

1. PRINCIPES COMPTABLES

Les chiffres de ce rapport peuvent ne pas correspondre précisément aux totaux en raison des arrondis. Les ratios et les variations sont calculés sur la base des montants sous-jacents et non des montants arrondis présentés.

Principes comptables adoptés

La charge liée aux paiements fondés sur des actions est comptabilisée selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les actions sont attribuées à leur juste valeur.

Les actions propres sont comptabilisées au coût d'acquisition et déduites des capitaux propres. Les plus ou moins-values de cession sont reconnues en résultat.

2. PRINCIPAUX TAUX DE CHANGE

		Compte de résultat Taux de change moyens en CHF		État de la situation financière Taux de change à la clôture en CHF	
		2017	2016	31.12.2017	31.12.2016
1 euro	EUR	1,11	1,09	1,17	1,07
1 dollar américain	USD	0,98	0,98	0,98	1,02
1 livre sterling	GBP	1,27	1,33	1,32	1,26
1 dollar australien	AUD	0,75	0,73	0,76	0,74
1 dollar canadien	CAD	0,76	0,74	0,78	0,76
100 pesos mexicains	MXN	5,22	5,28	4,96	4,93
1 real brésilien	BRL	0,31	0,28	0,29	0,31
1 dollar néo-zélandais	NZD	0,70	0,69	0,69	0,71
1 zloty polonais	PLN	0,26	0,25	0,28	0,24

3. PRODUITS DE DIVIDENDES - SOCIÉTÉS DU GROUPE

en millions de CHF	2017	2016
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	1 044	5 708
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 509	0
Holdertrade Ltd	65	0
Holchile S.A.	13	0
Holcim Participations (US) Inc.	893	0
Aggregate Industries Europe	0	20
Holcim Finance (Canada) Inc.	1	0
Holderfin B.V.	147	0
Lafarge S.A.	2 064	0
Cesi S.A.	0	168
Holcim Group Services Ltd	0	14
Total	5 736	5 910

4. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

en millions de CHF	2017	2016
Redevances de marque	0	1
Gains de change	258	10
Total	258	11

5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

en millions de CHF	2017	2016
Jetons de présence	(6)	(6)
Dépenses de projet, d'intendance et d'image	(369)	(612)
Frais administratifs	(12)	(20)
Pertes de change	(262)	(91)
Total	(649)	(729)

6. PERTES DE VALEUR DES INVESTISSEMENTS FINANCIERS - SOCIÉTÉS DU GROUPE

en millions de CHF	2017	2016
Lafarge S.A.	(3 218)	0
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	(952)	(5 203)
LafargeHolcim International Finance Ltd	(840)	0
Cemasco B.V.	(19)	0
Holchil Limited	(1)	0
Total	(5 030)	(5 203)

7. CRÉANCES FINANCIÈRES LONG TERME - SOCIÉTÉS DU GROUPE

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Fernhoff Ltd.	62	63
Cemasco B.V.	10	0
Heracles General Cement Company S.A.	62	0
Lafarge Cement Polska S.A.	255	0
Holcim (US) Inc.	117	0
Holcim Participations (US) Inc.	132	322
Holcim (Schweiz) AG	855	885
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 143	2 932
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	0	13
Holdertrade Ltd	96	31
Total	2 732	4 246

8. INVESTISSEMENTS FINANCIERS - SOCIÉTÉS DU GROUPE

Les principales filiales détenues directement ou indirectement, ainsi que les autres holdings de LafargeHolcim Ltd sont détaillées en note 42 des états financiers consolidés du Groupe.

9. PASSIFS FINANCIERS COURANTS PORTEURS D'INTÉRÊTS - TIERS

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Obligation à taux fixe, 4,00%, 2009-2018	450	0
Obligation initialement échangée contre des taux variables, -0,53%, 2007-2017	0	400
Total	450	400

10. PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS PORTEURS D'INTÉRÊTS - SOCIÉTÉS DU GROUPE

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
LafargeHolcim International Finance Ltd	10	1 454
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	581	434
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	655	0
Total	1 246	1 888

11. PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS PORTEURS D'INTÉRÊTS - TIERS

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Obligation à taux fixe, 4,00%, 2009-2018	0	450
Obligation à taux fixe, 3,00%, 2012-2022	450	450
Obligation à taux fixe, 2,00%, 2013-2022	250	250
Obligation à taux fixe, 1,00%, 2015-2025	150	150
Obligation à taux fixe, 0,38%, 2015-2021	250	250
Total	1 100	1 550

12. VARIATIONS DES ACTIONS PROPRES

		Nombre d'actions propres détenues par LafargeHolcim Ltd	en millions de CHF	Prix de l'action (en CHF)	Nombre détenu par des filiales	Réserve pour actions propres dé- tenues par des filiales en millions de CHF	Prix de l'action (en CHF)
01.01.2017	À l'ouverture	1 152 327	75	64,7	0	0	0,0
2017	Programme de rachat d'actions	8 841 454	500	56,6	0	0	0,0
2017	Autres acquisitions	11	0	55,3	0	0	0,0
2017	Cessions	(295 643)	(16)	53,5	0	0	0,0
31.12.2017	À la clôture	9 698 149	559	57,6	0	0	0,0
01.01.2016	À l'ouverture	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1
2016	Acquisitions	289 544	12	40,3	150 000	7	46,2
2016	Cessions	(256 556)	(10)	40,0	(369 155)	(20)	53,2
31.12.2016	À la clôture	1 152 327	75	64,7	0	0	0,0

En 2017, le Groupe a initié un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 1 milliard de CHF sur la période 2017 et 2018. Le programme a démarré le 1er juin 2017 et 8 841 454 actions ont été achetées en 2017 à un prix moyen de 56,56 CHF.

13. PASSIFS ÉVENTUELS

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Holcim Capital Corporation Ltd. - Garanties au profit de porteurs de :		
Placement privé de 50 millions d'euros, 7,65%, échéance 2031	77	81
250 millions de dollars américains d'obligations, 6,88%, échéance 2039	269	281
250 millions de dollars américains d'obligations, 6,50%, échéance 2043	269	281
Holcim Capital México, S.A. de C.V. - Garanties au profit de porteurs de :		
2 000 millions de pesos mexicains d'obligations, 7,78%, échéance 2018	109	109
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 7,00%, échéance 2019	93	92
1 700 millions de pesos mexicains d'obligations, 8,01%, échéance 2020	93	92
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd - Garanties au profit de porteurs de :		
250 millions de dollars australiens d'obligations, 6,00%, échéance 2017	0	203
200 millions de dollars australiens d'obligations, 5,25%, échéance 2019	168	162
250 millions de dollars australiens d'obligations, 3,75%, échéance 2020	210	203
300 millions de dollars australiens d'obligations, 3,50%, échéance 2022	252	0
Holcim Finance (Belgium) S.A.		
Programme de billets de trésorerie garanti selon l'utilisation, plafonné à 3 500 millions d'euros	0	215
Holcim Finance (Luxembourg) S.A. - Garanties au profit de porteurs de :		
200 millions d'euros d'obligations, 6,35%, échéance 2017	0	236
209 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 0,72%, échéance 2021	269	247
413 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 1,04%, échéance 2021	531	488
25 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 0,92%, échéance 2023	32	30
1 150 millions d'euros d'obligations, 1,38%, échéance 2023	1 478	1 359
152 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 1,46%, échéance 2023	195	180
500 millions d'euros d'obligations, 3,00%, échéance 2024	643	591
33 millions d'euros d'emprunt de type Schuldschein, 2,00%, échéance 2026	42	39
1 150 millions d'euros d'obligations, 2,25%, échéance 2028	1 478	1 359
750 millions d'euros d'obligations, 1,75%, échéance 2029	964	0

en millions de CHF	31.12.2017	31.12.2016
Holcim GB Finance Ltd. - Garanties au profit de porteurs de :		
300 millions de livres sterling d'obligations, 8,75%, échéance 2017	0	414
Holcim Overseas Finance Ltd. - Garanties au profit de porteurs de :		
425 millions de CHF d'obligations, 3,38%, échéance 2021	468	468
Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. - Garanties au profit de porteurs de :		
Placement privé de 200 millions de dollars américains, 6,21%, échéance 2018	195	204
750 millions de dollars américains d'obligations, 6,00%, échéance 2019	806	843
500 millions d'euros d'obligations, 2,63%, échéance 2020	643	591
50 millions de dollars américains d'obligations, 4,20%, échéance 2033	54	56
500 millions de dollars américains d'obligations, 5,15%, échéance 2023	537	562
LafargeHolcim International Finance Ltd - Garanties au profit de porteurs de :		
121 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 3,01%, échéance 2021	130	136
40 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 2,80%, échéance 2021	43	45
25 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 3,21%, échéance 2023	27	28
15 millions de dollars américains d'emprunt de type Schuldschein, 3,20%, échéance 2023	16	17
LafargeHolcim Finance US LLC - Garanties au profit de porteurs de :		
400 millions de dollars américains d'obligations, 3,50%, échéance 2026	430	450
600 millions de dollars américains d'obligations, 4,75%, échéance 2046	645	674
LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V.		
300 millions de livres sterling d'obligations, 3,00%, échéance 2032	435	0
Garanties de lignes de crédit confirmées, utilisation de 0 millions de CHF (2016 : 0 millions de CHF)	6 229	5 619
Autres garanties	0	14

Dans le cadre de l'intégration fiscale de la TVA, LafargeHolcim Ltd est conjointement et solidairement responsable, vis-à-vis de l'administration fiscale suisse, des passifs des autres membres au titre de la TVA. LafargeHolcim Ltd garantit Holcim Finance (Luxembourg) S.A. au titre de tout montant requis pour s'acquitter de ses engagements liés aux accords de financement.

14. PARTICIPATIONS DES ADMINISTRATEURS ET DES HAUTS DIRIGEANTS

Actions et options détenues par les administrateurs

Au 31 décembre 2017, les administrateurs de LafargeHolcim Ltd détenaient directement et indirectement 94 528 975 actions nominatives (2016 : 98 323 773 actions nominatives), 10 000 000 options d'achat d'actions nominatives (2016 : 443 086 options d'achat d'actions nominatives) et ne détenaient aucun droit d'acquies de nouvelles actions nominatives.

Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2017¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions - 2017	Nombre total d'options d'achat - 2017
Beat Hess	Président	17 419	
Oscar Fanjul	Vice-président	7 758	
Bertrand Collomb	Membre	116 065	
Paul Desmarais, Jr.	Membre	38 943	
Patrick Kron	Membre	0	
Gérard Lamarche	Membre	4 066	
Adrian Loader	Membre	16 739	
Jürg Oleas	Membre	3 397	
Nassef Sawiris	Membre	25 180 203	10 000 000
Thomas Schmidheiny	Membre	69 072 527	
Hanne Sørensen	Membre	6 776	
Dieter Spälti	Membre	65 082	
Total Conseil d'administration		94 528 975	10 000 000

Nombre d'actions et d'options détenues par les administrateurs au 31 décembre 2016¹

Nom	Fonction	Nombre total d'actions - 2016	Nombre total d'options d'achat - 2016
Beat Hess	Président	8 792	
Bruno Lafont	Co-président	44 939	443 086
Bertrand Collomb	Membre	121 673	
Philippe Dauman	Membre	1 129	
Paul Desmarais, Jr.	Membre	37 086	
Oscar Fanjul	Membre	5 901	
Alexander Gut	Membre	8 161	
Gérard Lamarche	Membre, Président du Comité financier et d'audit	2 209	
Adrian Loader	Membre	14 882	
Jürg Oleas	Membre	2 314	
Nassef Sawiris	Membre, Président du Comité des Nominations, Rémunérations et de Gouvernance	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Membre	69 070 670	
Hanne Sørensen	Membre	4 920	
Dieter Spälti	Membre, Président du Comité Stratégie et Développement durable	62 751	
Total Conseil d'administration		98 323 773	443 086

¹ Les actions sont soumises à une période de blocage de cinq ans à compter de leur date d'attribution, durant laquelle elles ne peuvent être vendues ou données en nantissement.

Actions et options détenues par les hauts dirigeants

Au 31 décembre 2017, les hauts dirigeants détenaient au total 209 225 actions nominatives de LafargeHolcim Ltd (2016 : 92 718 actions nominatives). Ce chiffre englobe les actions acquises à titre privé et celles attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement du Groupe.

En outre, fin 2017, les hauts dirigeants détenaient au total 919 834 options (2016 : 1 018 088 options) et 605 372 actions de performance (2016 : 393 825 actions de performance) ; celles-ci ont été attribuées dans le cadre des plans de rémunération et d'intéressement durant les différents exercices. Les options sont émises uniquement au titre d'actions nominatives de LafargeHolcim Ltd. Une option donne au porteur le droit de souscrire une action nominative de LafargeHolcim Ltd.

Nombre d'actions et d'options détenues par les hauts dirigeants au 31 décembre 2017

Nom	Fonction	Nombre total d'actions - 2017	Nombre total d'options d'achat - 2017	Nombre total d'actions de performance 2017
Jan Jenisch	Président-directeur général	120 000	80 000	126 868
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, Directeur financier	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Membre du Comité exécutif	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Membre du Comité exécutif	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Membre du Comité exécutif	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	4 523	65 316	45 401
Total hauts dirigeants		209 225	919 834	605 372

Nombre d'actions et d'options détenues par les hauts dirigeants au 31 décembre 2016

Nom	Fonction	Nombre total d'actions - 2016	Nombre total d'options d'achat - 2016	Nombre total d'actions de performance 2016
Eric Olsen	Président-directeur général	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Membre du Comité exécutif, Directeur financier	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Membre du Comité exécutif	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Membre du Comité exécutif	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Membre du Comité exécutif	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Membre du Comité exécutif	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Membre du Comité exécutif	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Membre du Comité exécutif	0	36 410	22 756
Oliver Osswald	Membre du Comité exécutif	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Membre du Comité exécutif	5 072	65 316	29 159
Total hauts dirigeants		92 718	1 018 088	393 825

15. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Selon le registre des actionnaires et les informations déposées auprès de LafargeHolcim Ltd et du SIX Stock Exchange, les actionnaires détenant 3 pourcent du capital ou plus sont:

- Thomas Schmidheiny détient directement et indirectement 69 072 527 actions ou 11,4 pourcent au 31 décembre 2017 (2016 : 69 070 670 actions, soit 11,4 pourcent)¹;
- Groupe Bruxelles Lambert détient 57 238 551 actions ou 9,4 pourcent au 31 décembre 2017 (2016 : 57 238 551 actions, soit 9,4 pourcent);
- NNS Jersey Trust détient 25 180 203 actions ou 4,1 pourcent ainsi que 10 000 000 d'options ou 1,7 pourcent pour un total de 5,8 pourcent au 31 décembre 2017 (2016 : 28 938 346 actions, soit 4,8 pourcent)²;
- Harris Associates L.P. a déclaré détenir 30 446 532 actions ou 5,0 pourcent au 25 octobre 2017 (15 août 2016: 30 285 539 ou 5,0 pourcent). Harris Associates Investment Trust a déclaré détenir 18 332 272 actions ou 3,0 pourcent au 6 octobre 2017 ;
- BlackRock Inc. a déclaré détenir 18 725 934 actions ou 3,1 pourcent au 12 mai 2017 (6 janvier 2017: 18 343 270 actions ou 3,0 pourcent);

¹ Inclus dans les participations de conseil d'administration

² Inclus dans les participations de conseil d'administration, propriétaire bénéficiaire ultime Nassef Sawiris

**16.
CAPITAL**

Actions	2017		2016	
	Nombre	en millions de CHF	Nombre	en millions de CHF
Actions nominatives d'une valeur nominale de 2.00 CHF	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Total	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Affectation des bénéfices non distribués				
Bénéfices non distribués reportés		11 222		11 102
Résultat net de l'exercice		428		120
Résultat non distribué disponible pour l'assemblée générale des actionnaires		11 650		11 222
Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires de reporter le solde.				
Solde à reporter		11 650		11 222

Prélèvement sur les primes d'émission

Le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires d'affecter une partie des réserves légales aux bénéfices non distribués facultatifs et de verser un dividende de 2,00 CHF par action à concurrence d'un montant plafonné à 1 196 millions de CHF¹.

	2017	2016
	Paiement en numéraire en CHF	Paiement en numéraire en CHF
Paiement par action, brut	2,00	2,00
Moins retenue à la source	0	0
Paiement par action, net	2,00	2,00

¹ Il n'y a pas de dividende sur les actions propres détenues par LafargeHolcim. Au 1er janvier 2018, les actions propres s'élevaient à 9 698 149 dont 8 841 454 actions ont été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions.

A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL - JONA

Zurich, le 1^{er} mars 2018

RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LES COMPTES ANNUELS

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de LafargeHolcim Ltd., comprenant le bilan au 31 décembre 2017, le compte de résultat et l'annexe aux comptes, y compris un résumé des principales méthodes comptables pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé « Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des comptes annuels ». Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des comptes annuels. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des comptes annuels et nous les avons pris en compte lors de la constitution de l'opinion d'audit que nous avons émise; il n'est pas fourni d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

Investissements financiers – Sociétés du Groupe**Éléments clés de l'audit**

Comme indiqué dans la Note 8 des états financiers, le Groupe détient des participations dans des sociétés du Groupe LafargeHolcim d'une valeur nette comptable de 36 875 millions CHF au 31 décembre 2017, soit 92,1% du total des actifs.

Conformément à l'Article 960 CO, chaque investissement détenu est habituellement évalué individuellement et revu annuellement dans le but d'identifier des indicateurs de perte de valeur. Chaque investissement présentant des indicateurs de perte de valeur est soumis à un test de dépréciation et une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

Le test de dépréciation effectué par la direction repose sur des éléments de jugement quant à la méthode de valorisation et aux principales hypothèses d'évaluation retenues.

Par conséquent, dans le cadre de notre audit, nous avons identifié les tests de dépréciation et les jugements retenus par la direction pour l'évaluation de ces investissements comme étant un élément clé de notre audit.

Procédures d'audit en réponse à ces éléments clés

Nous avons discuté avec la direction de la mise en œuvre adéquate des normes et contrôles comptables concernant l'évaluation des participations dans les sociétés du groupe.

Nous avons testé la définition et la mise en œuvre de contrôles portant sur la valorisation des participations pour déterminer si des contrôles appropriés sont en place.

Nous avons examiné l'identification des indicateurs de perte de valeur retenus par la Société.

Nous avons testé les évaluations en examinant de manière critique la méthodologie appliquée et le caractère raisonnable des hypothèses et des jugements sous-jacents. Nous avons vérifié les modèles et les calculs de tests de dépréciation en :

- Vérifiant l'exactitude mécanique des modèles de dépréciation et de l'extraction des données à partir des documents sources ; et
- Examinant les données et les hypothèses importantes utilisées pour les tests de dépréciation des participations dans les sociétés du Groupe LafargeHolcim.

Nous avons validé la pertinence et l'exhaustivité des informations connexes des Notes 6 et 8 des états financiers.

Autres points

Les états financiers de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été audités par un autre auditeur dont le rapport, daté du 1^{er} mars 2017, exprimait une opinion non qualifiée sur ces états financiers.

Responsabilité du conseil d'administration pour les comptes annuels

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels en conformité avec les exigences légales et les statuts. Le conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse dans le respect des NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Un descriptif des responsabilités incombant à l'organe de révision dans le cadre des comptes annuels est disponible sur le site EXPERTsuisse:

<http://www.expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>.

Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis

Deloitte AG

David Quinlin
Expert Comptable Agréé
Auditeur Responsable

Frédéric Gourd

**CHIFFRES CLÉS SUR
CINQ ANS DU GROUPE
LAFARGEHOLCIM**

CHIFFRES CLÉS SUR CINQ ANS DU GROUPE LAFARGEHOLCIM

		2017	2016 ¹	2015	2014 ¹	2013 ²
Compte de résultat						
Produits des activités ordinaires	en millions de CHF	26 129	26 904	23 584	18 825	19 719
Excédent brut d'exploitation	en millions de CHF	7 781	11 272	7 093	8 365	8 632
EBITDA sous-jacent	en millions de CHF	5 990	5 950	n/a	n/a	n/a
Marge d'EBITDA sous-jacent	%	22,9	22,1	n/a	n/a	n/a
Résultat d'exploitation	en millions de CHF	(478)	2 963	(739)	2 244	2 357
Marge brute d'exploitation	%	(1,8)	11,0	(3,1)	11,9	12,0
Dotations aux amortissements et dépréciations des actifs opérationnels	en millions de CHF	6 007	2 405	4 421	1 402	1 538
Impôts	en millions de CHF	536	835	781	581	533
Taux d'imposition	%	(45)	29	(114)	26	25
Résultat net	en millions de CHF	(1 716)	2 090	(1 361)	1 619	1 596
Résultat net – part attribuable aux Actionnaires de LafargeHolcim Ltd	en millions de CHF	(1 675)	1 791	(1 469)	1 287	1 272
Tableau des flux de trésorerie						
Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	en millions de CHF	3 040	3 295	2 465	2 484	2 787
Investissements nets au titre de la maintenance des immobilisations corporelles	en millions de CHF	(881)	(997)	(981)	(732)	(719)
Investissements au titre du développement d'immobilisations corporelles	en millions de CHF	(474)	(638)	(1 007)	(1 005)	(1 282)
Cession nette d'actifs financiers, d'immobilisations incorporelles et d'autres actifs et activités	en millions de CHF	680	2 342	7 222	35	336
État de la situation financière						
Actifs courants	en millions de CHF	12 618	14 435	13 331	7 231	7 590
Actifs non courants	en millions de CHF	51 061	55 182	59 967	32 259	30 355
Total actif	en millions de CHF	63 679	69 617	73 298	39 490	37 944
Passifs courants	en millions de CHF	11 519	12 509	14 832	6 847	7 461
Passifs non courants	en millions de CHF	21 185	22 361	22 744	12 531	11 807
Total capitaux propres	en millions de CHF	30 975	34 747	35 722	20 112	18 677
Capitaux propres, en % du total actif	%	48,6	49,9	48,7	50,9	49,2
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	en millions de CHF	3 188	3 925	4 357	2 682	2 471
Dette financière nette	en millions de CHF	14 346	14 724	17 266	9 520	9 461
Capacités, ventes et personnel						
Capacités de production annuelle de ciment	en millions de tonnes	318,4	353,3	374,0	208,8	206,2
Vente de ciment	en millions de tonnes	209,5	233,2	193,1	138,2	138,9
Vente de granulats	en millions de tonnes	278,7	282,7	231,5	153,1	154,5
Vente de béton prêt à l'emploi	millions de m ³	50,6	55,0	47,6	37,0	39,5
Personnel		81 960	90 903	100 956	67 137	70 857

¹ Retraité en raison du changement de méthode comptable.² Comme déjà indiqué dans les informations publiées des exercices antérieurs, non retraits en raison du changement de méthode comptable.

Déclarations prospectives

Ce document peut contenir des déclarations prospectives concernant les activités futures, le développement et la performance économique du Groupe. Ces déclarations peuvent être sujettes à un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs importants, notamment, sans caractère limitatif, (1) les pressions concurrentielles ; (2) les évolutions des lois et des réglementations ; (3) les évolutions macroéconomiques et politiques au plan mondial ; (4) les fluctuations des taux de change et l'évolution des conditions générales des marchés financiers ; (5) les retards ou l'incapacité à obtenir les autorisations des autorités ; (6) les évolutions techniques ; (7) les litiges ; (8) une publicité et une actualité négatives. Du fait des facteurs précités, les évolutions et les résultats réels pourraient présenter des différences significatives par rapport aux déclarations formulées dans ce document. Holcim n'est pas tenu d'actualiser ou de modifier ces déclarations prospectives du fait d'informations nouvelles, d'événements futurs ou pour d'autres raisons.

Avertissement

LafargeHolcim Ltd publie des rapports annuels en anglais, en allemand et en français. La version anglaise fait foi.

Calendrier de communication financière

	Date
Résultats du 1 ^{er} trimestre 2018	8 mai 2018
Assemblée générale annuelle des actionnaires	8 mai 2018
Date de détachement du coupon	11 mai 2018
Date de mise en paiement	16 mai 2018

Définition des indicateurs alternatifs de performance

Base comparable	Retraite les variations de périmètre (notamment les cessions et acquisitions en 2017 et 2016) et les effets de variation des taux de change (les chiffres 2017 sont convertis aux taux de change 2016 pour calculer les effets de change).
Coûts liés aux réorganisations, litiges, mis en oeuvre et autres éléments non récurrents	Eléments significatifs ne pouvant être considérés, en raison de leur nature exceptionnelle, comme inhérents à la performance normale du Groupe, tels que les réorganisations stratégiques, des éléments importants relatifs à des amendes antitrust et d'autres litiges liés aux activités. En 2017 et 2016, ils ont également inclus des charges directement liées à la fusion telles que les honoraires d'avocats, de banques et autres conseils, les coûts de personnel relatifs aux plans de licenciements et les coûts d'implémentation informatique.
Gains/ Pertes sur cessions et éléments hors exploitation	Comprend les gains ou pertes résultant de la vente de sociétés du Groupe, d'immobilisations corporelles et d'autres éléments hors exploitation qui ne sont pas directement liés aux activités opérationnelles normales du Groupe, tels que gains ou pertes de réévaluation sur des participations détenues précédemment, des conflits relatifs à des intérêts minoritaires et autres actions en justice importantes.
EBITDA sous-jacent (précédemment nommé « EBITDA opérationnel retraité »)	L'EBITDA sous-jacent est un indicateur qui mesure la performance du Groupe excluant les impacts non récurrents. Il est défini comme suit: <ul style="list-style-type: none"> - +/- Résultat d'exploitation; - Dotations aux amortissements et dépréciation des actifs opérationnels; - Coûts liés aux réorganisations, litiges, mise en oeuvre et autres éléments non récurrents
Marge d'EBITDA sous-jacent (précédemment nommé « Marge d'EBITDA opérationnel retraité »)	La Marge d'EBITDA sous-jacent est un indicateur qui mesure la rentabilité du Groupe excluant les impacts non récurrents. Il est défini comme l'EBITDA sous-jacent divisé par le produit des activités ordinaires.
Résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions	Le résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions exclut les charges de perte de valeur et les plus ou moins values de cessions de sociétés du Groupe qui sont exceptionnels par nature et ne peuvent pas être intégrés aux résultats de l'exploitation courante du Groupe. Il est calculé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> +/- Résultat net ; - plus et moins-values de cessions de sociétés du Groupe; - dépréciations de goodwill et d'actifs.
Bénéfice par action (BPA) avant dépréciations d'actifs et cessions	Le bénéfice par action avant dépréciations d'actifs et cessions est un indicateur qui mesure la rentabilité théorique par action basé sur le résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions. Il est défini comme suit: <ul style="list-style-type: none"> - Résultat net avant dépréciations d'actifs et cessions attribuable aux actionnaires de LafargeHolcim Ltd, divisé par le nombre moyen pondéré des actions en circulation.
Investissements de maintenance et de développement nets	Les Investissements de maintenance et de développement nets correspondent à la trésorerie utilisée pour maintenir ou développer son portefeuille d'actifs. Il est calculé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> + Investissements pour accroître l'existant ou créer des capacités additionnelles pour produire, distribuer ou fournir des services aux produits existants (développement) ou pour diversifier en nouveaux produits ou marchés (diversification) ; + Investissements pour prolonger la capacité d'un composant particulier, d'un assemblage, d'un équipement, d'une ligne de production ou d'une usine entière, qui pourrait ou non engendrer un changement dans le cash-flow ; et - Cession d'immobilisations corporelles.
Cash-flow libre (précédemment nommé « Cash-flow libre opérationnel »)	Le cash-flow libre est un indicateur qui mesure le niveau de trésorerie généré par le Groupe après avoir utilisé la trésorerie pour maintenir ou développer son portefeuille d'actifs. Il est calculé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> +/- Flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation ; et - investissements de maintenance et de développement nets.

<p>Dettes financières nettes (« Dette nette »)</p>	<p>La dette financière nette est un indicateur qui mesure la dette financière du Groupe après déduction de la trésorerie. Il est calculé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dettes financières (long terme et court terme) y compris dérivés passifs ; - Trésorerie et équivalents de trésorerie ; et - Dérivés actifs.
<p>Besoin en fonds de roulement net</p>	<p>Le besoin en fonds de roulement net est un indicateur qui mesure si le Groupe présente suffisamment d'actifs court terme pour couvrir ses passifs court terme. Il est calculé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Créances clients; + Stocks; + Charges constatées d'avance et autres actifs courants; - Dettes fournisseurs; - Dettes d'impôts courant et non courant; et - Autres passifs courants.
<p>Capital investi</p>	<p>Le capital investi est un indicateur qui mesure la somme des fonds investis par les actionnaires, les créanciers et autres institutions financières. Il est calculé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Besoin en fonds de roulement net; + Participations dans des entreprises associées et des coentreprises; + Immobilisations corporelles; + Goodwill; + Immobilisations incorporelles; + Deferred tax assets; + Actifs de retraite; - Provisions à court terme; - Engagements de retraite à prestations définies; - Impôts différés passifs; et - Provisions à long terme.
<p>Résultat net après impôts (« NOPAT »)</p>	<p>Le résultat net après impôts ("NOPAT") est un indicateur qui mesure les résultats potentiels du Groupe si celui-ci n'avait aucune dette. Il est calculé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> +/- Résultat opérationnel net (étant l'EBITDA sous-jacent, retraité des dotations aux amortissements des actifs opérationnels mais excluant la dépréciation des actifs opérationnels) ; et - les impôts aux taux standards (étant les impôts calculés en appliquant le taux d'impôt du Groupe au résultat opérationnel net (comme défini ci-dessus).
<p>Retour sur capital investi (« ROIC »)</p>	<p>Le retour sur capital investi ("ROIC") mesure la capacité du Groupe à utiliser le capital investi avec une efficacité croissante. Il correspond au résultat net après impôts (NOPAT) divisé par le capital investi moyen. Ce dernier est calculé en ajoutant le montant à l'ouverture et le montant à la clôture et en divisant la somme par deux (sur la base de 12 mois glissants).</p>
<p>Conversion en trésorerie</p>	<p>La conversion en trésorerie est un indicateur qui mesure la capacité du Groupe à convertir les résultats en trésorerie. Il est défini par cash-flow libre divisé par EBITDA sous-jacent.</p>

Cette liste de définitions se trouve également sur notre site internet:
www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures

LafargeHolcim Ltd
Zurcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Switzerland
Phone +41 58 858 86 00
communications@lafargeholcim.com
www.lafargeholcim.com



Concept and design:
Salterbaxter MSL Group

En couverture : deux employés sur notre cimenterie à Kírályegyháza en Hongrie. Le site a reçu le Prix Mondial d'Excellence 2017 remis par la Fédération Internationale des Professions Immobilières (FIABCI). La cimenterie a remporté la médaille d'or dans la catégorie bâtiments industriels pour ses performances environnementales remarquables et sa grande qualité architecturale.