

RAPPORT ANNUEL

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

LAFARGE 2013



 **LAFARGE**
Construire
des villes meilleures™

PROFIL DU GROUPE



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge	10
1.2 Stratégie.....	12
1.3 Panorama des activités	28



2

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2.1 Vue d'ensemble.....	44
2.2 Politiques comptables et définitions.....	45
2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012.....	49
2.4 Trésorerie et capitaux	57



3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux ..	62
3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités	88
3.3 Direction du Groupe.....	96
3.4 Rémunérations et avantages	98
3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	109
3.6 Participation au capital	115
3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	116



4

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Introduction	120
4.2 Contribuer au bien-être des communautés.....	121
4.3 Contribuer à la construction durable.....	128
4.4 Contribuer à l'économie circulaire.....	130
4.5 Indicateurs de performance clés.....	136



5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques	146
5.2 Procédures de contrôle interne.....	158
5.3 Commissariat aux comptes.....	162



6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat	166
6.2 Capital social et informations complémentaires	172



ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

181



F

ÉLÉMENTS FINANCIERS.....

F3



TABLES DE CONCORDANCE

281

GLOSSAIRE.....

285



EDITORIAL DE BRUNO LAFONT

• Président-Directeur général •



L'année 2013 s'est terminée sur une note plus positive qu'elle n'a commencé.

En effet, nos résultats opérationnels se sont améliorés de façon significative en fin d'année.

Nous avons tenu nos objectifs en matière d'innovation et de réduction des coûts générant 670 millions d'euros d'Ebitda additionnel.

Enfin, nous avons réduit notre endettement net d'un milliard d'euros.

Après une hausse de près de 80 % en 2012, l'action a réalisé une solide performance en 2013.

Au-delà de ces résultats, nous avons poursuivi notre dynamique de transformation pour être une entreprise plus proche de ses marchés et de ses clients avec une offre de produits et de solutions toujours plus innovante au service de la construction de villes meilleures. Car notre ambition est d'accompagner le phénomène mondial d'urbanisation de notre planète.

Pour 2014, nous avons pris trois engagements majeurs :

- ◆ Réduire notre dette nette en dessous des 9 milliards d'euros d'ici la fin de 2014 et retrouver un profil « investment grade » ;
- ◆ Délivrer notre plan 2012-2015 d'ici la fin 2014 avec au moins 600 millions d'euros d'Ebitda provenant de la réduction des coûts et de l'innovation ;
- ◆ Continuer à nous développer avec des projets en Amérique du Nord et sur les marchés émergents, en particulier en Afrique Sub-Saharienne où nous prévoyons d'investir 10 millions de tonnes de capacité supplémentaire dans les 4 prochaines années.

Sur le plan de l'environnement macro-économique, 2014 se présente sous un jour plus favorable que les années précédentes. La croissance de nos marchés s'appuie en effet sur les forts besoins en construction des pays émergents, mais aussi sur la reprise progressive des économies développées, notamment en Amérique du Nord.

Nous avons tous les atouts pour tirer pleinement parti de ces perspectives positives et aborder l'année 2014 avec confiance.

15 198

chiffre d'affaires
en millions d'euros

64 000

collaborateurs

62

pays

1 636

sites de production

GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION



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

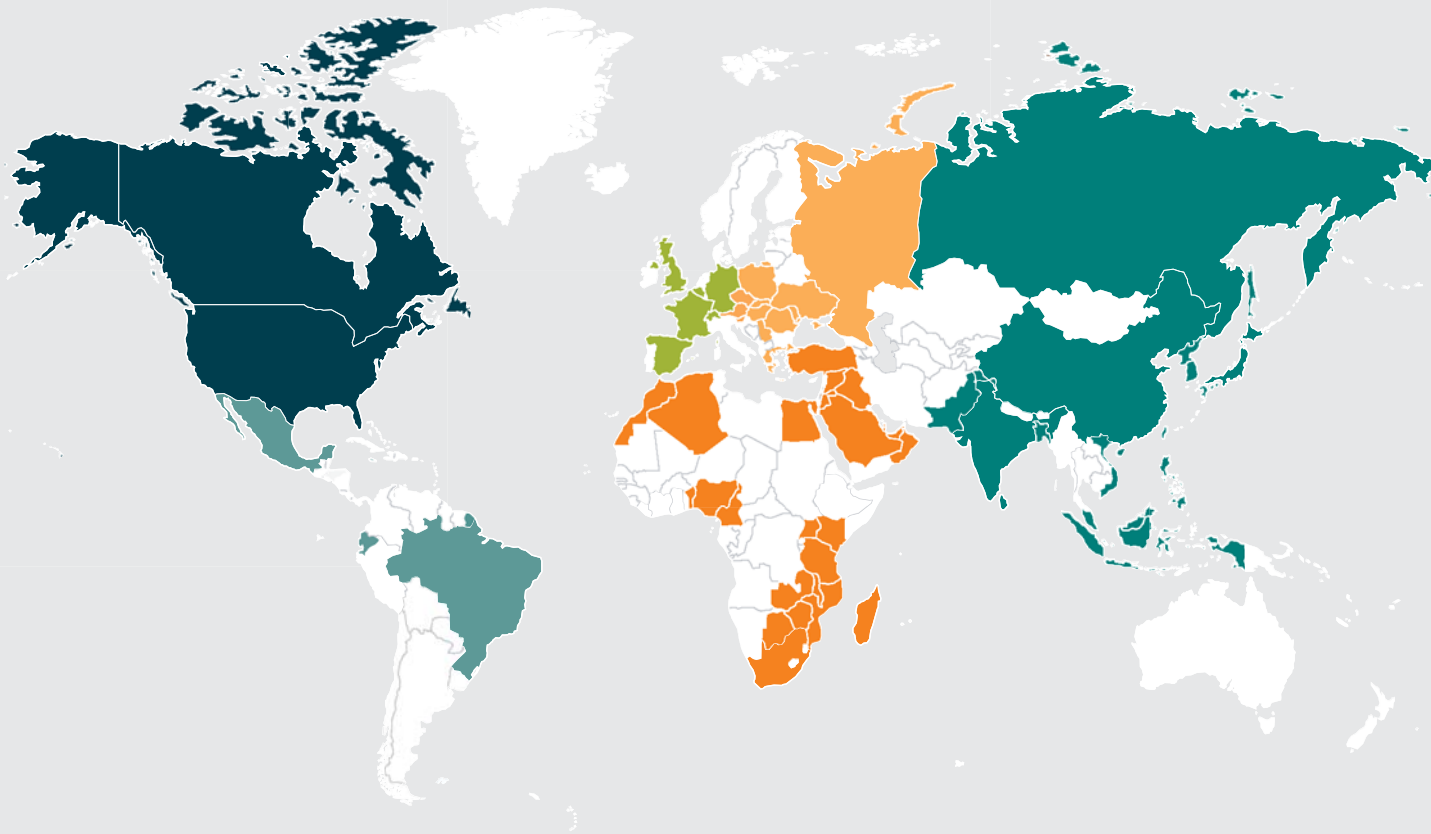
COMITÉ EXÉCUTIF



Deuxième rang, de gauche à droite : Christian Herrault, Jean-Jacques Gauthier, Peter Hoddinott, Thomas Farrell, Eric Olsen.
Premier rang, de gauche à droite : Gérard Kuperfarb, Sonia Artinian, Bruno Lafont, Alexandra Rocca, Jean Desazars de Montgailhard, Guillaume Roux.

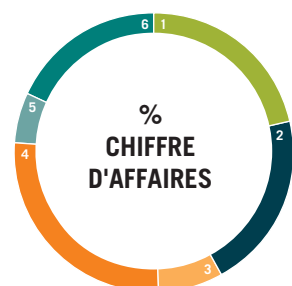
LAFARGE DANS LE MONDE (au 31 décembre 2013)

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

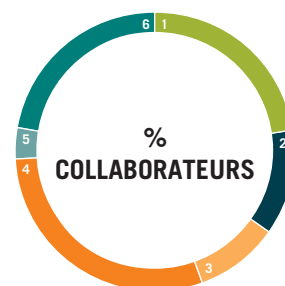


La carte des implantations de Lafarge dans le monde au 31 décembre 2013 (usines et bureaux commerciaux).

CHIFFRES CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (au 31 décembre 2013)



1. Europe de l'Ouest	21,4 %
2. Amérique du Nord	20,6 %
3. Europe centrale et de l'Est	7,5 %
4. Moyen-Orient et Afrique	26,9 %
5. Amérique latine	5,7 %
6. Asie	17,9 %



1. Europe de l'Ouest	22,7 %
2. Amérique du Nord	12,2 %
3. Europe centrale et de l'Est	9,6 %
4. Moyen-Orient et Afrique	29,8 %
5. Amérique latine	3,6 %
6. Asie	22,1 %

PROFIL DU GROUPE

CIMENT : UN LEADER MONDIAL

(au 31 décembre 2013)

9 657

chiffre d'affaires
millions d'euros

38 000

collaborateurs

56

pays

155

sites de production

GRANULATS ET BÉTON N°2 ET N°4 MONDIAL

(au 31 décembre 2013)

5 451

chiffre d'affaires
millions d'euros

25 000

collaborateurs

37

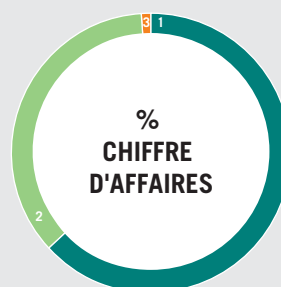
pays

1 481

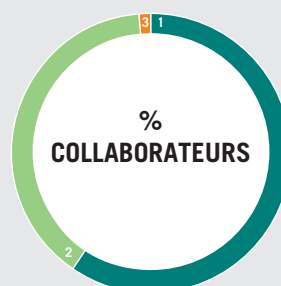
sites de production



CHIFFRES CLÉS PAR ACTIVITÉ



1. Ciment	63,5 %
2. Granulats et béton	35,9 %
3. Autres	0,6 %



1. Ciment	59,6 %
2. Granulats et béton	39,3 %
3. Autres	1,1 %

LAFARGE EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES (en M€)

2013		15 198
2012		15 816
2011		15 284

Les ventes ont été pénalisées par l'effet des variations de change. A périmètre et taux de change constants, les ventes sont en hausse de 2 %, avec une contribution positive de toutes les régions à l'exception de l'Europe.

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (EBITDA) ⁽²⁾ (en M€)

2013		3 102
2012		3 423 ⁽³⁾
2011		3 217 ⁽⁴⁾

Résistance de la marge Ebitda du Groupe, qui s'élève à 20,4 %, soutenue par les mesures de réduction des coûts et d'innovation représentant un total de 670 millions d'euros d'Ebitda additionnel sur l'année. Impact défavorable significatif des variations de change et de périmètre.

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

2013		2 075
2012		2 413 ⁽³⁾
2011		2 179 ⁽⁴⁾

Le résultat d'exploitation courant a progressé de 3 % sur base comparable⁽¹⁾ comparé à 2012. Amélioration des tendances observées sur la seconde partie de l'année, avec un levier opérationnel visible en Amérique du Nord et une performance robuste sur la zone Moyen Orient et Afrique.

CASH-FLOW LIBRE ⁽²⁾ (en M€)

2013		864
2012		884
2011		1 208

Le Groupe a poursuivi ses actions visant à maximiser le cash-flow libre, notamment au travers de l'optimisation du niveau du besoin en fonds de roulement.

DETTE NETTE CONSOLIDÉE ⁽²⁾ (en M€)

2013		10 330
2012		11 317
2011		11 974

L'endettement net a été réduit de 1 milliard d'euros sur l'année. Lafarge a pour objectif de ramener son endettement net en deça de 9 milliards d'euros en 2014.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en M€)

2013		601
2012		365
2011		593

Forte amélioration du résultat net, notamment soutenu par des gains de cession significatifs.

RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)

2013		2,09
2012		1,27 ⁽³⁾
2011		2,07 ⁽⁴⁾

Le résultat net par action a augmenté de 65 %.

DIVIDENDE PAR ACTION (en €)

2013		1,00
2012		1,00
2011		0,50

Dividende de 1,00 euro par action, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires le 7 mai 2014.

(1) Les données sur base comparable sont calculées en neutralisant l'impact des changements de périmètre, des variations de change, des ventes de crédits carbone et des gains exceptionnels (39 millions d'euros en 2012 et 20 millions d'euros en 2013).

(2) Voir la Section 2.2 (Politiques comptables et définitions).

(3) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée.

(4) Données publiées en 2012 au titre de 2011 et non retraitées des amendements d'IAS 19

PROFIL DU GROUPE

Informations financières sélectionnées

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES



En application du règlement n° 1606/2002 du Conseil européen adopté le 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre de l'exercice 2013 sont établis conformément aux *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") en vigueur dans l'Union européenne au 31 décembre 2013.

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2013, 2012 et 2011. Ces chiffres résultent des comptes consolidés du Groupe tels qu'audités par Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres. Les comptes consolidés audités du Groupe pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012 sont présentés en Chapitre F à la fin du présent Document de Référence.

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽²⁾
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ			
Chiffre d'affaires	15 198	15 816	15 284
Résultat Brut d'Exploitation (Ebitda) ⁽³⁾	3 102	3 423	3 217
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	2 075	2 413	2 179
Résultat d'exploitation	2 020	1 920	1 683
Résultat net de l'ensemble consolidé	782	554	736
<i>Dont :</i>			
Résultat net des activités poursuivies	736	538	244
Résultat net des activités abandonnées	46	16	492
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	601	365	593
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	181	189	143
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat par action de base (euros)	2,09	1,27	2,07
Résultat par action dilué (euros)	2,08	1,27	2,06
Résultat net par action des activités poursuivies			
Résultat par action de base des activités poursuivies (euros)	1,93	1,21	0,36
Résultat par action dilué des activités poursuivies (euros)	1,92	1,21	0,35
Nombre moyen d'actions (milliers)	287 268	287 079	286 514

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée.

(2) Données publiées en 2012 au titre de 2011 et non retraitées des amendements d'IAS 19.

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

(millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽²⁾
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE			
ACTIF			
Actif non courant	29 358	30 180	31 172
Actif courant	7 717	9 284	9 547
<i>Dont actifs en cours de cession</i>	-	2 280	2 195
TOTAL DE L'ACTIF	37 075	39 464	40 719
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	14 555	15 666	16 004
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	1 951	2 082	2 197
Passif non courant	13 620	14 451	15 260
Passif courant	6 949	7 265	7 258
<i>Dont passifs liés aux actifs en cours de cession</i>	-	388	364
TOTAL DU PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	37 075	39 464	40 719

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée.

(2) Données publiées en 2012 au titre de 2011 et non retraitées des amendements d'IAS 19.

(millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2011 ⁽²⁾
FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS			
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	1 256	1 298	1 619
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies</i>	<i>1 255</i>	<i>1 276</i>	<i>1 597</i>
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées</i>	<i>1</i>	<i>22</i>	<i>22</i>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	37	(327)	843
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies</i>	<i>39</i>	<i>(323)</i>	<i>891</i>
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées</i>	<i>(2)</i>	<i>(4)</i>	<i>(48)</i>
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(460)	(1 348)	(2 529)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies</i>	<i>(460)</i>	<i>(1 348)</i>	<i>(2 455)</i>
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(74)</i>
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	833	(377)	(67)

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée.

(2) Données publiées en 2012 au titre de 2011 et non retraitées des amendements d'IAS 19.

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2013	2012 ⁽²⁾	2011 ⁽³⁾
AUTRES INDICATEURS FINANCIERS ⁽¹⁾			
Cash-flow libre	864	884	1 208
Retour sur capitaux employés (ROCE) (%) ⁽⁴⁾	7,2	7,8	6,8
Dette nette consolidée	10 330	11 317	11 974

(1) Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) pour la définition de ces indicateurs.

(2) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée.

(3) Données publiées en 2012 au titre de 2011 et non retraitées des amendements d'IAS 19.

(4) Avant impôts.

(euros, sauf indication contraire)	2013	2012	2011
DIVIDENDES			
Dividende total (millions d'euros)	289 ⁽³⁾	289	145
Dividende par action	1,00 ⁽¹⁾	1,00	0,50
Dividende majoré par action ⁽²⁾	1,10 ⁽¹⁾	1,10	0,55

(1) Dividende proposé.

(2) Voir la Section 6.2.5 (Statuts – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.

(3) Estimé sur base d'un nombre de 287 347 462 actions donnant droit à dividende.



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge	10
1.1.1 Profil	10
1.1.2 Histoire et évolution	10
1.2 Stratégie	12
1.2.1 Notre ambition : construire des villes meilleures	12
1.2.2 Un socle solide : un portefeuille géographique équilibré, tourné vers les marchés émergents, et un recentrage sur le cœur de métier de Lafarge	14
1.2.3 Innover pour construire des villes meilleures	15
1.2.4 La performance, pour être toujours plus compétitif	20
1.2.5 Les hommes et les femmes, au cœur de la transformation du Groupe	23
1.2.6 Développement durable : un engagement confirmé	25
1.2.7 Propriété intellectuelle	27
1.2.8 Acquisitions, partenariats et cessions récents	27
1.3 Panorama des activités	28
1.3.1 Ciment	31
Activités de trading de ciment	35
1.3.2 Granulats et béton	37
Granulats	37
Béton	37
Asphalte	37
Segmentation géographique	38
1.3.3 Autres produits : plâtre	39
1.3.4 Réserves minérales et carrières	39
1.3.5 Investissements réalisés en 2013 et 2012	41
1.3.6 Investissements industriels prévus pour 2014	41



1.1

PRÉSENTATION DE LAFARGE

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

1.1.1 PROFIL

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

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

Au cours de l'exercice 2013 Lafarge a réalisé un chiffre d'affaires de 15 198 millions d'euros, un Ebitda ⁽¹⁾ de 3 102 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 601 millions d'euros. À la fin de l'année, ses actifs s'élevaient à 37 075 millions d'euros et ses effectifs étaient d'environ 64 000 personnes réparties dans 62 pays.

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le

numéro 542 105 572. La durée de la société est fixée jusqu'au 31 décembre 2066, et peut être prolongée, conformément à ses statuts. Le siège social est situé au 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France. La monnaie de présentation des comptes est l'euro (€).

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

1.1.2 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

En 1833, Joseph-Auguste Pavin de Lafarge commence à exploiter des fours à chaux au Teil (Ardèche, France), sur la rive droite du Rhône. Grâce à une croissance soutenue et de nombreuses acquisitions, Lafarge devient le premier producteur français de ciment à la fin des années 1930.

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

implantations en Europe de l'Est et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Parallèlement au ciment, Lafarge développe son activité de granulats & béton prêt à l'emploi. En 1997, l'acquisition du groupe anglais Redland lui permet de connaître une expansion dans cette activité.

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

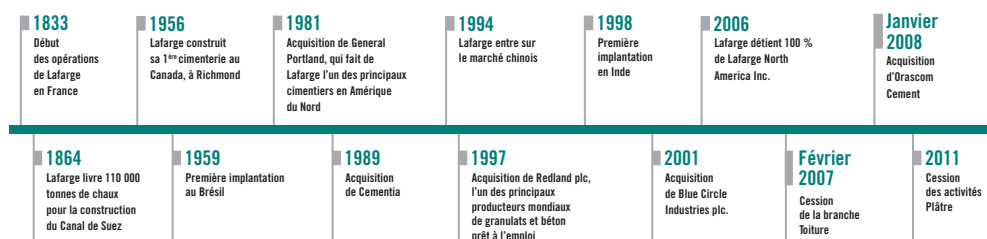
Lafarge a décidé de se recentrer sur son cœur de métier, le ciment et les granulats et le béton, qui représente un potentiel de développement très important, en cédant en 2011 et 2013 la quasi-totalité de ses actifs dans l'activité plâtre, après avoir fait de même avec l'activité toiture en 2007.

Définitions

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

"Lafarge" désigne l'ensemble du groupe Lafarge.

DATES CLÉS



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

CE QUI FAIT NOTRE DIFFÉRENCE

Leviers stratégiques	Les atouts	La preuve
Une ambition forte : "Construire des villes meilleures"	Un nouveau positionnement en phase avec les enjeux d'une urbanisation croissante	Une contribution de Lafarge à construire des villes plus accueillantes, plus compactes, plus durables, plus belles et mieux connectées.
Un portefeuille géographique positionné pour capter la croissance	Présence forte dans les marchés émergents	<ul style="list-style-type: none"> 71% de notre CA hors d'Europe 58% de notre CA dans les pays émergents Aucun pays émergent ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires.
L'innovation avec un temps d'avance	L'innovation, un des leviers de croissance	220 millions d'euros d'Ebitda additionnel généré en 2013.
	Une R&D au cœur des besoins des marchés	<ul style="list-style-type: none"> Le plus grand centre de R&D du secteur des matériaux de construction, créé en 1887. Un budget de 122 millions d'euros. 116 nouvelles demandes de brevets déposées en 2013. Des laboratoires de développement locaux à Lyon, Mumbai, Chongqing, Alger. Projet 2014 : Brésil.
	Des produits et solutions innovants : <ul style="list-style-type: none"> Ciments et bétons Des bétons spéciaux en réponse aux défis de la construction 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 140 lancements de nouveaux produits ciment et béton par les pays en 2013. Les produits béton spéciaux ont représenté 36 % du volume des ventes en 2013 : Hydromédia™ béton drainant, Agilia® béton auto-plaçant, Artevia® béton décoratif, Thermedia® béton thermique et Ductal® béton ultra-hautes performances.
	Toujours plus de services dans l'accompagnement des projets et la distribution	<p>À titre d'exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> le service "béton fourni posé" lancé dans 21 pays ; la création de circuits de distribution innovants au Maroc, Tanzanie, Algérie, Nigéria.
	Développement de la prescription et du conseil auprès des architectes et des décideurs	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 60 postes de spécialistes de la construction et grands comptes internationaux.
Une amélioration continue de la performance pour accroître notre compétitivité	Réduction des coûts	<p>450 millions d'euros de réduction des coûts en 2013, au moyen de différents leviers.</p> <ul style="list-style-type: none"> Par exemple : les combustibles non fossiles ont représenté plus de 17 % de la consommation des cimenteries. Une plateforme de sourcing à Pékin pour approvisionner les usines en équipements et pièces détachées au meilleur rapport qualité prix.
	Augmenter la productivité des usines	<ul style="list-style-type: none"> 13 à 15 millions de tonnes supplémentaires de ciment identifiées pour la période 2012-2015 ; 94,9 % de taux de fiabilité en 2013 ; progression constante du ratio ciment/clinker depuis dix ans ; des modèles opérationnels dans chaque métier.
Les hommes et les femmes au cœur de la transformation	Santé et Sécurité : première priorité	Le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail est de 0,49, en très nette amélioration par rapport à 2012 à 0,62.
	Renforcer l'efficacité commerciale	1400 vendeurs formés à de nouvelles méthodes et outils de vente.
	Promouvoir la diversité	Création d'un index d'inclusion.
	Formation	1,6 million d'heures de formation en 2013.
Un engagement continu dans le développement durable	Contribuer aux besoins des communautés	<ul style="list-style-type: none"> 37 % des pays sont dotés d'un plan de création d'emplois ou de programme d'éducation ; 57 000 heures de collaborateurs dédiées au volontariat.
	Contribuer à la construction durable	Développement de nouveaux produits pour réduire notre empreinte carbone : Aether®, Thermedia 0.3®, déploiement d'Hydromedia™ dans 20 pays.
	Contribuer à l'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> Hausse de 88% de nos volumes de granulats recyclés. Réduction de 26% de nos émissions de CO₂ par tonne de ciment depuis 1990.

1.2 STRATÉGIE

1.2.1 NOTRE AMBITION : CONSTRUIRE DES VILLES MEILLEURES

Au cours des prochaines décennies, la croissance de la population mondiale se fera presque exclusivement en milieu urbain. Réussir une urbanisation humaine, économique et écologique, est l'un des enjeux majeurs du XXI^e siècle.

a) L'urbanisation, un phénomène majeur

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

◆ LA CROISSANCE DE LA POPULATION MONDIALE

La terre a franchi le seuil des 7 milliards d'habitants en 2011. Selon les prévisions de l'ONU, la population mondiale devrait passer le cap des 8 milliards en 2025 et celui des 9 milliards vers 2050. En moins de 40 ans, quelque 2 milliards ⁽¹⁾ de personnes supplémentaires devront donc être logées, et principalement en ville. Car l'urbanisation, qui a accompagné l'explosion démographique du XX^e siècle, est encore plus spectaculaire : depuis 2007, la majorité de la population mondiale vit dans les villes, contre 30 % en 1950. Ce taux devrait avoisiner les 70 % en 2050, les villes absorbant la totalité de l'accroissement de la démographie ⁽²⁾.

◆ UN NOUVEAU PAYSAGE URBAIN

La croissance des villes touchera tous les pays. Moindre – mais bien réelle – dans les régions déjà fortement urbanisées (Europe, Amérique du Nord et du Sud), elle sera considérable dans les pays émergents, notamment en Afrique.

Deux phénomènes dessineront le paysage urbain :

- ◆ l'augmentation des villes moyennes, entre 100 000 et 500 000 habitants, qui regrouperont environ la moitié de la population urbaine ;
- ◆ la part croissante des mégapoles, agglomérations de plus de 10 millions d'habitants. De 23 aujourd'hui, elles devraient passer à 40 en 2025, dont une majorité en Asie.

◆ LES DÉFIS À RELEVER

Cette urbanisation entraîne d'immenses besoins, en même temps que de nombreux défis : mieux gérer la densité de la population et la fluidité de ses déplacements, permettre à tous d'accéder à un logement décent, améliorer significativement la qualité de l'habitat, construire les infrastructures collectives en matière de production et d'acheminement des flux d'énergie, d'adduction d'eau, d'assainissement, de transports collectifs, d'équipements scolaires, culturels, sportifs, etc.

Dans ce contexte, il est indispensable d'éviter un accroissement du gaspillage des ressources naturelles, de la pollution et des émissions de gaz à effet de serre, et même de les réduire.

Le marché de la construction se place naturellement au cœur des défis de l'urbanisation avec une double mission : répondre aux besoins importants, notamment dans les pays émergents ; et proposer des solutions innovantes pour contribuer à améliorer la qualité de vie en ville.

b) Le marché de la construction

Le marché de la construction se divise en deux segments : le bâtiment (résidentiel et non résidentiel) et les infrastructures. Au niveau global, ces segments se répartissent de la façon suivante : 32% pour les infrastructures, 34% pour le résidentiel et 34% pour le non-résidentiel (Oxford Economics 2013). L'expertise acquise par Lafarge dans chacun

de ses marchés permet au Groupe d'innover en continu en anticipant les besoins de ses clients.

◆ LE MARCHÉ DU BÂTIMENT RÉSIDENTIEL (LOGEMENT)

La demande de logement connaît une croissance forte car deux facteurs se conjuguent : la croissance démographique et la hausse du revenu par habitant. Pour que la construction de logements continue d'accélérer, il est nécessaire de faire en sorte que le prix des matériaux de construction reste abordable et que les réseaux de distribution s'étendent. Dans les pays développés, de nouveaux besoins en efficacité énergétique sont apparus. Pour répondre à ces nouveaux standards environnementaux, les matériaux utilisés doivent évoluer et devenir plus performants.

◆ LE MARCHÉ DU BÂTIMENT NON RÉSIDENTIEL (COMMERCIAL)

La vigueur de la construction commerciale (ou non-résidentielle) dans chaque pays dépend de la croissance du PIB et de la santé des entreprises. Tout en rendant les bâtiments commerciaux plus résistants et plus durables, Lafarge contribue à limiter l'étalement urbain pour conserver les surfaces agricoles et offrir plus de mobilité aux citoyens au sein de villes compactes.

◆ LE MARCHÉ DES INFRASTRUCTURES

L'investissement en infrastructures est crucial pour la croissance économique future, car la productivité d'une économie dépend en grande partie de la qualité de ses réseaux d'infrastructure. Même dans le cas de pays développés, de grands gisements de croissance pourraient voir le jour si les infrastructures étaient remises à niveau. Le McKinsey Global Institute a montré qu'aux États-Unis, le PIB gagnerait durablement 2 points de croissance si les investissements en infrastructure augmentaient d'un point de PIB.

(1) <http://www.un.org/en/globalissues/humansettlements/>

(2) http://www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en/

S'inscrire dans la dynamique de ces marchés pour répondre aux nouveaux besoins

Positionné comme un leader mondial des matériaux de construction, Lafarge a un rôle capital à jouer dans les mutations du paysage urbain. En 2013, il a défini un nouveau positionnement qui lui permet de répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs du marché de la construction. Avec une ambition : contribuer à construire des villes meilleures.

c) Pour des villes meilleures

Acteur engagé dans la construction de villes meilleures, Lafarge a défini cinq axes majeurs : des villes plus accueillantes, plus compactes, plus durables, plus belles et mieux connectées.

◆ DES VILLES PLUS ACCUEILLANTES

Pour loger décemment tous les citoyens, notamment les nouveaux arrivants, quels que soient leurs moyens, les acteurs de la construction élaborent des solutions pour bâtir des logements de qualité à des prix abordables.

À Bègles (Gironde, France), Lafarge, participe à un projet innovant en partenariat avec la mairie, l'architecte Christophe Hutin et le promoteur DomoFrance : des plateaux superposés divisés en lots de 100 à 120 m² comprenant 50 % de surface habitable et 50 % de jardin dont la moitié peut être transformée en pièces supplémentaires.

Faciliter l'accès au logement

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

À Mumbai, en Inde, Lafarge propose ainsi une solution simple : du béton en sacs, pouvant être acheminé par les ruelles très étroites, pour construire des maisons de qualité sur deux niveaux afin d'améliorer la qualité de vie dans les bidonvilles.

Dans plusieurs autres pays (Philippines, Nigéria, Maroc, Zambie, Bangladesh, Sri Lanka, Indonésie) Lafarge met en place des programmes de microcrédit destinés à aider des familles à faible pouvoir d'achat à construire, améliorer ou agrandir leur logement.

◆ DES VILLES PLUS COMPACTES

L'accroissement de la population des villes ne pourra plus se faire par leur extension horizontale – qui pose de complexes et coûteux problèmes de transport, de gaspillage énergétique et de disparition des terres agricoles – mais par leur densification.

Construire en hauteur

Cette densification passe par la construction en hauteur, soit en surélevant des maisons souvent de plain-pied d'un niveau supplémentaire ou plus, soit en construisant des tours, selon la taille des villes et les géographies.

Pour faciliter ces constructions, Lafarge propose différentes qualités de bétons : bétons à très haute résistance pour les fondations et les parties basses, légers pour les parties hautes, isolants, etc.

Lafarge a ainsi contribué à ériger la tour Lodha World One à Mumbai, l'une des plus haute du monde destinée à l'habitation, en concevant, grâce à une technologie de pointe, un béton présentant des qualités de solidité et de durabilité extrêmes.

Redessiner et revaloriser les villes

La densification des villes doit aller de pair avec l'augmentation de leur attractivité et du bien-être de leurs habitants, qui passe par une approche équilibrée de l'espace urbain, comme par exemple à Marseille, avec la rénovation de l'ancien quartier industriel d'Arenc, le réaménagement du Vieux-Port et la restructuration du quartier de la porte d'Aix.

◆ DES VILLES PLUS DURABLES

Des villes plus durables, ce sont des villes plus solides et plus respectueuses de l'environnement. Grâce à ses nombreuses qualités, le béton est un matériau particulièrement adapté pour répondre à ces exigences.

Résister aux séismes

Le béton est le matériau résistant le mieux aux catastrophes naturelles. Il assure une bonne résistance aux secousses sismiques, aux déformations et au feu. Dans les zones sensibles, Lafarge propose en outre des bétons spéciaux, encore plus résistants aux séismes et aux ouragans. Ainsi, le béton fibré ultra-hautes performances (Ductal®) a été utilisé pour parer les façades du nouveau "Pérez Art Museum" de Miami répondant ainsi aux normes anti-ouragan en vigueur en Floride.

LE MUCEM ENCHANTE MARSEILLE

Inauguré en juin 2013, le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM) est déjà un succès.

À l'entrée du Vieux-Port de Marseille, cette "casbah verticale" reliée au fort Saint-Jean par une audacieuse passerelle, arbore les dentelles de son brise-soleil, tel un moucharabieh géant, entièrement réalisé en béton fibré à ultra-hautes performances Ductal®.

Ce béton Lafarge est l'un des matériaux préférés de son concepteur, l'architecte Rudy Ricciotti.

Il l'a également utilisé pour l'enveloppe des tribunes du nouveau stade Jean Bouin, le temple du rugby parisien.



Renforcer l'efficacité thermique

Mieux isoler les bâtiments pour réduire la facture énergétique – et les émissions de CO₂ qui y sont liées – est désormais une préoccupation centrale des promoteurs, des propriétaires et des locataires.

Pour répondre à cette ambition, Lafarge propose des solutions simples et efficaces, telles le béton Thermedia®, trois fois plus isolant qu'un béton standard, ou le rupteur thermique à base de Ductal® et de laine de roche.

En partenariat avec Cécile Robin Construction, Lafarge a également conçu une maison individuelle à énergie positive (produisant plus d'énergie qu'elle n'en consomme). Sacrée "Maison de l'année" dans sa catégorie par l'Union des Maisons Françaises (UMF) en 2012, elle allie techniques traditionnelles et matériaux innovants.

Réduire l'empreinte environnementale de la construction

Dans ses "Ambitions développement durable 2020", Lafarge s'est fixé pour objectifs la réduction de 33 % de ses émissions de CO₂ par tonne de ciment par rapport à 1990 ; l'utilisation de 50 % de combustibles non fossiles dans ses cimenteries (dont 30 % de biomasse) ; la fabrication de 15 millions de tonnes de granulats à partir de matériaux réutilisés ou recyclés et leur incorporation dans 20 % de sa production de bétons.

Sur tous ces points, des actions sont déjà engagées avec la mise au point du nouveau ciment Aether®, l'amélioration constante du ratio clinker/ciment et l'accord passé en octobre 2013 avec la jeune société américaine Solidia Technologies® pour l'industrialisation d'une technique innovante permettant de réduire le bilan carbone du béton préfabriqué ; la mise en œuvre de programmes d'approvisionnement des cimenteries en combustibles alternatifs ; l'enlèvement et le recyclage de déchets de démolition en granulats commercialisés sous la marque Aggneo™.

DES VILLES PLUS BELLES

L'esthétique, la beauté des bâtiments, est un facteur clé de la qualité de vie des habitants des villes. Ce n'est pas un hasard si le béton inspire tant d'architectes : ses performances s'allient à une fluidité qui autorise toutes les audaces architecturales en vue de rendre les villes plus belles.

Les bétons performants au service de l'esthétique

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

Ainsi, la façade de l'établissement hospitalier pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) du 9^e arrondissement de Paris,

datant de 1935, a été restructurée et habillée d'une résille extérieure réalisée en Ductal® ressemblant à d'immenses tiges de bambou se balançant au vent.

La Hepworth Gallery, construite à Wakefield, près de Leeds, en Angleterre, a été réalisée en béton auto-plaçant Agilia® agrémenté d'un pigment gris aubergine. Une technique de coulage spécifique a permis d'obtenir une couleur homogène sur l'ensemble de la structure.

L'art de la décoration

Artevia®, gamme de bétons décoratifs, est particulièrement adaptée à l'embellissement des bâtiments et des espaces publics. Alliée à d'autres bétons, elle permet de joindre efficacement l'esthétique au bénéfice environnemental.

Pour la Plaza del Milenio à Valladolid (Espagne), les équipes de Lafarge ont proposé des solutions sur mesure pour un aménagement écologiquement exemplaire. Le pavage a été réalisé en Artevia® vert et gris et la piste cyclable dans un béton drainant qui facilite l'évacuation des eaux de pluie, récupérées pour l'arrosage des espaces verts. Le choix s'est également porté sur Artevia® pour la réalisation des 80 mètres de façade du centre de recherche botanique de l'Université de Cambridge (Royaume-Uni) aux jointures quasi invisibles.

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

DES VILLES MIEUX CONNECTÉES

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

Ainsi, Lafarge a participé à la construction de la tour de télécommunication de Belgrade, haute de 200 mètres ; de tunnels et de ponts comme le Port Mann Bridge au Canada, le pont le plus large du monde ; des infrastructures de transports tels le tramway de Casablanca (Maroc) et une voie rapide qui traverse l'Ouest en Est la Pologne. Dans cet exemple, Lafarge est le seul fournisseur capable d'offrir une offre intégrée de béton pour les ponts et les routes, de granulats pour la stabilisation, de ciment ainsi que les services associés.

Mieux approvisionner les villes en énergie

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

Ainsi, Lafarge a été retenu pour fournir les trois couches de bétons différents nécessaires aux fondations des éoliennes dans le plus grand parc d'Europe, en Roumanie (1 100 ha, 240 éoliennes). Les fondations de la future centrale hydroélectrique de Roanne (France), ancrées dans le lit de la Loire à 9 mètres sous l'eau, elles, ont nécessité 7 000 m³ de béton Agilia®, choisi pour ses qualités autonivelantes et sa compacité. Pour la rénovation du barrage de Caderousse (France, Vaucluse), sur le Rhône, c'est le Ductal® qui a été préféré à l'issue de plusieurs tests, pour son exceptionnelle résistance aux chocs et à l'abrasion.

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

Avec un portefeuille géographique équilibré tourné vers les marchés émergents et une présence dans 62 pays, Lafarge, recentré sur son cœur de métier et doté d'une nouvelle organisation en 2012, dispose aujourd'hui des atouts nécessaires pour se développer et renforcer sa place de leader sur le marché mondial des matériaux de construction.

a) Un groupe international équilibré

Grâce à sa stratégie d'expansion internationale menée de longue date, Lafarge a désormais atteint un équilibre géographique qui offre un potentiel de croissance unique avec des positions fortes sur les marchés développés comme sur les marchés émergents tout en limitant les risques : aucun pays émergent ne représente plus de 5 % de son chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires dans les marchés émergents en Europe centrale et de l'Est, au Moyen-Orient et Afrique, en Amérique latine et en Asie est passé de 32 % de son chiffre d'affaires en 2005 à 58 % en 2013. Lafarge est ainsi en bonne place pour saisir toutes les opportunités de la croissance mondiale et continue à procéder à des investissements organiques de croissance interne ciblés, notamment en Afrique Sub-Saharienne et en Amérique du Nord.

b) Un groupe recentré sur son cœur de métier

Lafarge a décidé de se recentrer sur son cœur de métier, le ciment et les granulats et le béton, qui présente un potentiel de développement très important, en cédant en 2011 et 2013 la quasi-totalité de ses actifs dans l'activité Plâtre, après avoir fait de même avec l'activité Toiture en 2007.

c) Une organisation par pays

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

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

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

1.2.3 INNOVER POUR CONSTRUIRE DES VILLES MEILLEURES

L'innovation est, depuis toujours, l'un des piliers de la stratégie de Lafarge. Aujourd'hui, cette démarche ne se limite pas à la création de nouveaux produits grâce à une R&D de pointe. Elle inclut une approche marketing orientée vers l'utilisateur final avec analyse des besoins de chaque marché, dans chaque pays, pour mettre au point des offres innovantes, apportant de la valeur ajoutée à ses clients et de la croissance à ses activités. Elle est un facteur clé de sa croissance, avec 450 millions d'euros d'Ebitda additionnel attendus sur la période 2012-2014 puis un nouvel objectif de 500 millions d'euros sur la période 2015-2016.

a) Au plus près de nos marchés

Déterminé à renforcer son orientation client, Lafarge s'est organisé pour promouvoir ses produits, solutions et services auprès de ses marchés. Lafarge met aussi à disposition son offre à travers le développement des

licences et franchises pour l'industrie et la professionnalisation de son réseau de distribution.

LE BÂTIMENT

Le marché du bâtiment est clé pour Lafarge avec, d'un côté le résidentiel (logement) et de l'autre le non résidentiel (commercial, bureaux, industriel).

Depuis 2012, Lafarge a lancé, dans chaque pays, un travail d'identification des marchés porteurs et d'élaboration d'offres spécifiques pour y répondre. Celles-ci peuvent combiner des produits, des solutions pour des applications (murs, sols, toitures-terrasses, etc.) et des services et, dans certains cas, associer des partenaires.

Par exemple, en Chine, pour répondre aux contraintes de construction de tours résidentielles de grande hauteur (30 étages), une offre de béton léger et isolant a été mise au point début 2013. Un premier contrat avec Longfor, l'un des principaux promoteurs chinois, prévoit la livraison de 17 000 m³, qui permettront de réaliser 500 000 m² de dalles.

En France, une offre pour des maisons individuelles basse consommation a été mise sur le marché. L'un des objectifs est de promouvoir le bloc de béton face à la brique : une tâche à laquelle s'est attelé le GIE France bloc, regroupant quatre fabricants régionaux importants. Associé à ces travaux, Lafarge propose d'ores et déjà un bloc léger à base de pierre ponce (12 kg au lieu de 18) et particulièrement performant thermiquement. Il est utilisé pour la construction de maisons individuelles basse consommation nommées Pro-Eco, conçues par Lafarge et commercialisées par des promoteurs régionaux.

Les systèmes constructifs, des solutions pour les prescripteurs

Lancés en 2012, les systèmes constructifs sont des solutions innovantes permettant de réaliser des parties d'ouvrage (murs, planchers, façades, etc.) et présentant des caractéristiques remarquables dans un ou plusieurs domaines (coût, durabilité, résistance, isolation, esthétique, facilité de mise en œuvre, etc.). Ce sont plus de 50 solutions pour bâtir des offres pertinentes pour chaque marché.

Promouvoir le logement abordable

Le besoin de construction de logements est important dans les pays en développement, pour la classe moyenne, mais surtout pour les populations les plus démunies. Il est donc primordial de proposer des solutions pour construire des logements décentes et solides à des prix abordables.

En Inde, Lafarge a mis au point un système innovant de distribution jusqu'au cœur des bidonvilles dont les rues étroites interdisent le passage de camions : des sacs de béton et de mortier, livrés par tricycles motorisés. Après Mumbai, cette offre pourrait s'étendre à plusieurs villes. Une transposition à d'autres pays, comme le Brésil, est à l'étude.

Pour aider des familles à faible pouvoir d'achat à construire, améliorer ou agrandir leur logement, Lafarge met également en place des programmes de microcrédit, en partenariat avec des banques ou des organismes spécialisés et ses distributeurs.

Après l'Indonésie, les Philippines et la Zambie, le programme a été déployé cette année au Nigéria, avec l'expertise et le concours financier de l'Agence française de développement. D'autres sont en cours

AUX PHILIPPINES, UN PARTENARIAT GAGNANT

Les Philippines offrent un exemple intéressant de partenariat. Le concept ? Une solution complète de toiture-terrasse végétalisée pour les tours commerciales de grande hauteur, qui permet aux promoteurs d'obtenir des points LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Le projet associe deux partenaires parfaitement complémentaires : Sika, fabricant de membranes d'étanchéité, disposant également d'un bon réseau d'applicateurs ; Lafarge, qui fournit la solution de conception, offre un mélange de terre adaptée et un granulats de pierre ponce spécialement sélectionné pour sa légèreté et ses capacités de drainage. Grâce à la collaboration de Sika et Lafarge cette solution est maintenant disponible auprès de promoteurs soucieux de construire durablement.



de montage au Maroc, au Bangladesh et au Sri Lanka. Les programmes mis en œuvre par Lafarge ne se cantonnent pas à l'octroi d'un crédit pour acheter des matériaux de construction. Ils proposent des solutions complètes avec conception, produits, formation et services couvrant toute la chaîne de la construction.

◆ LES INFRASTRUCTURES

Transports, Énergie et Mines, Routes, Télécommunications, Eau, Équipements publics : clés du développement des villes et des pays, les infrastructures représentent un secteur d'activités au sein duquel les matériaux jouent un rôle considérable avec des défis technologiques et de durabilité uniques. Une des clés du succès est d'apporter de la valeur dès la conception des projets. En effet, pour les infrastructures, la majorité des décisions – grandes orientations, choix des techniques et des matériaux – sont prises très en amont. C'est donc à ce moment décisif qu'il importe d'être présent.

Produits, solutions, logistique

Les grands projets d'infrastructures constituent des défis en termes de conception et de mise en œuvre technique, de tenue des engagements de planning et de budget, de durabilité et d'acceptabilité publique. Autant de domaines où Lafarge peut apporter des contributions majeures.

Ainsi, pour de grands chantiers, comme celui de l'extension de l'aéroport de Madrid, et du tramway de Casablanca, Lafarge a convaincu les décideurs autant par la qualité et le caractère innovant de ses produits (béton auto-nivelant Agilia®, bétons décoratifs Artevia®, etc.) que par sa capacité à fournir en continu de grandes quantités. Pour le tunnel de Koralpe, en Autriche, le Centre de Recherche de Lafarge a créé un ciment sur mesure adapté à la composition chimique des roches. Pour le stade du Havre, bâtiment à énergie positive, il a fourni un ciment à faible teneur en CO₂ permettant de réduire de 22 % les émissions du chantier. Outre les performances techniques et environnementales, les solutions de Lafarge répondent aussi aux défis esthétiques qui sont au cœur de l'acceptabilité publique des ouvrages d'infrastructures urbains. Par exemple, le choix du béton fibré à ultra-hautes performances Ductal® pour le MuCEM à Marseille, a permis, malgré un prix plus élevé que celui du béton ordinaire, de construire un bâtiment à un coût compétitif par rapport à celui d'autres musées européens réalisés avec d'autres matériaux, tout en proposant au public une architecture novatrice.



CIMENT ET TERRE, FORMULE GAGNANTE AU MALAWI

Au Malawi, la construction de maisons en briques, génère une forte consommation de bois pour la cuisson de l'argile. Soucieux de mettre un terme à la déforestation, les pouvoirs publics découragent aujourd'hui cette technique. Lafarge a proposé une solution alternative : *Durabric*. Conçu avec le Centre de recherche du Groupe, ce nouveau liant ciment se mélange avec de la terre et/ou du sable pour fabriquer des blocs de terre stabilisés sans cuisson. Une solution fiable, peu chère et respectueuse de l'environnement.

Lafarge accompagne son offre produits de services : analyse de la terre utilisée pour optimiser la formulation, location de machines, formation... Cette solution pourrait être aisément dupliquée dans d'autres pays : deux milliards de personnes dans le monde vivent dans des maisons en terre.

◆ UN CIMENT SPÉCIAL POUR L'INDUSTRIE DU PÉTROLE ET DU GAZ

En 2012, le marché "ciment de forage" est devenu pour Lafarge un marché à part entière. Le secteur du forage pour la production d'hydrocarbures, qui continue de se développer en réponse à la croissance de la demande énergétique mondiale, implique en effet des produits et une approche commerciale spécifiques.

Des normes très strictes

Les puits de forage terrestres et maritimes, dont la profondeur peut dépasser 2 000 mètres pour seulement un mètre de diamètre, se composent d'un tubage métallique entouré d'un coulis de ciment spécial, dit "ciment pétrolier" (*oil well cement*) servant à combler l'espace entre le tubage et la formation rocheuse du puits et à assurer la consolidation et l'isolation des couches géologiques traversées.

Du fait de la complexité de l'application et des conditions extrêmes de température et de pression auxquelles ils sont exposés, les ciments pétroliers doivent être soigneusement formulés pour répondre à des exigences très strictes : temps de prise et délai de pompabilité prévisibles, résistance élevée aux sulfates, densité et rhéologie ajustables, faible teneur en liquides libres, faible séparation des liquides, résistance mécanique, étanchéité parfaite, etc. Celles-ci répondent à une norme édictée par l'American Petroleum Institute (API), et les usines fabriquant ce ciment doivent recevoir une certification.

Une ambition mondiale

Producteur de ciment pétrolier dans son usine française du Havre, aux États-Unis et au Canada, Lafarge a pour ambition de devenir l'un des acteurs de référence sur le marché mondial.

La présence de Lafarge dans de nombreux pays lui offre un autre avantage concurrentiel. Car si de nombreux contrats avec les sociétés de forage et les compagnies pétrolières sont signés au niveau international, la proximité est un atout pour la logistique. En Algérie, par exemple, Lafarge est capable d'acheminer le ciment jusque sur les sites pétroliers du sud du pays. Une expertise qui lui a valu de signer, en 2013, de nouveaux contrats en Algérie, en Irak et en Égypte.

◆ DEUX CANAUX MAJEURS POUR PROMOUVOIR L'OFFRE LAFARGE

Développer les licences et les franchises

pour le marché de l'industrie qui comprend tous les clients traitant industriellement les matériaux : béton prêt à l'emploi, produits préfabriqués en béton, enrobés en asphalte et mortiers.

Les clients industriels achètent essentiellement du ciment en vrac et des granulats. Ils vendent leurs produits aux marchés du bâtiment et des infrastructures. Le coût des matières premières représente 50 % à 70 % de leur prix de revient.

Lafarge bénéficie d'une longue expérience opérationnelle et commerciale dans les métiers du béton (béton prêt à l'emploi ou préfabrication). L'objectif de cette nouvelle offre pour Lafarge est de devenir un partenaire industriel incontournable pour ses clients. En effet, elle va bien au-delà d'une simple

fourniture de matériaux. Elle permet aussi de partager un savoir-faire au travers d'un contrat de licence ou de franchise.

Dans un marché très concurrentiel et ouvert, ce type de contrat permet de faire bénéficier les clients de toute la valeur de la marque Lafarge et de ses produits innovants, d'améliorer son approche opérationnelle et marketing et d'avoir le soutien d'un partenaire reconnu.

Après les États-Unis, la Roumanie et la France, des projets sont en cours en Allemagne, Pologne et Algérie.

Professionaliser les réseaux de distribution

Le marché de la distribution (ou du négoce) concerne les ventes aux intermédiaires – grossistes et détaillants – revendant les produits sans les modifier.

Dans les pays émergents, la plus grande partie des ventes est constituée de ciment en sac, la distribution passant par l'essentiel par une chaîne plus ou moins longue d'intermédiaires. Sur les marchés développés, la vente au détail représente moins de 30 % des volumes de ciment vendus par l'ensemble des circuits de distribution. Elle est concentrée pour une large part – surtout en France – par les réseaux d'enseignes spécialisées et les grandes surfaces de bricolage.

On observe cependant une constante sur presque tous les marchés : une demande de plus en plus forte pour les produits spéciaux, les produits prêts à l'emploi pour des utilisations spécifiques et les emballages spécifiques (granulats en sac, ciments en sac plastique de petit volume, ciments à maçonner, mortiers en seau, etc.). Une tendance liée au développement de l'auto-construction, observée dans le bâtiment résidentiel.

Sur ce marché important, le Groupe a multiplié les initiatives en 2013, dans presque tous les pays afin de trouver – ou de construire – les circuits les mieux adaptés pour mettre ses produits à disposition dans les meilleures conditions.

Dans les pays développés, cette stratégie passe notamment par l'élaboration de partenariats privilégiés avec de grandes enseignes (comprenant animations en magasins et formation des vendeurs), afin d'être mieux référencés et plus visibles.

Au Nigéria et en Chine, des distributeurs stratégiques ont été identifiés et sélectionnés pour mieux couvrir les pays ou les marchés. Un principe de partenariat renforcé qui va se développer dans les années à venir.

En Tanzanie et en Zambie, l'implantation d'un réseau de containers a permis de développer la distribution de ciment dans les zones rurales.

C'est donc non seulement aux professionnels de la distribution, mais aussi aux clients finaux – petits entrepreneurs, artisans et même particuliers – que s'adresse Lafarge. Une démarche qui passe par la construction d'une gamme la plus complète possible de produits, l'installation de marques fortes comme en Inde, au Brésil, aux Philippines, mais aussi par des offres de services allant jusqu'au financement, microcrédit ou abondement de crédit bancaire comme en Serbie (*lire aussi page 15*).

b) Une offre innovante : produits et solutions

La construction d'offres répondant aux besoins des marchés s'appuie sur les produits, les solutions constructives et les services, classiques ou plus innovants proposés par Lafarge. Ils sont indispensables à la performance de ces offres. Parfois créés

localement pour répondre à une situation particulière, ils viennent enrichir le catalogue du Groupe, pour une mise en œuvre dans d'autres pays et d'autres situations.

LES BÉTONS SPÉCIAUX

La gamme de bétons spéciaux de Lafarge constitue l'un des points forts de son offre. Déployée dans 25 pays, elle représente 36 % en volume des ventes de béton en 2013. Ce volume a augmenté de 12,4 % à périmètre et taux de change constants.

Augmenter cette part des bétons spéciaux dans l'offre Lafarge est un objectif que le Groupe va poursuivre en 2014.

Des réalisations innovantes

Le béton drainant Hydromedia™ est déployé dans 20 pays en 2013, contre 10 en 2010. Après la Grèce en 2012, il a été utilisé cette année au Vietnam pour le revêtement d'un parking de supermarché – une première dans ce pays – ainsi qu'en Chine, pour le parvis du centre d'exposition internationale de Yuelai à Chongqing.

Le béton auto-plaçant et auto-nivelant Agilia®, qui se décline en différentes formules selon les applications (fondations, horizontal, vertical, etc.), rapide à mettre en œuvre et au fini exceptionnel, a été utilisé sur de nombreux chantiers prestigieux : aéroport de Madrid, pavillon des arts islamiques au Louvre, plongeurs olympiques de Londres, Absolute Towers (dites Marilyn Towers) à Mississauga (Toronto, Canada), etc.

Le béton décoratif Artevia® peut être utilisé aussi bien pour les bords de piscines et les allées de maisons individuelles que dans les espaces publics, comme les sols de la ligne de tramway de Casablanca (Maroc), la Plaza del Milenio à Valladolid (Espagne) et la place de la République, à Paris, où Hydromedia™ a également été utilisé.

UN PREMIER POINT DE VENTE EN ALGÉRIE

En Algérie, le premier magasin Batistore a ouvert ses portes fin juillet 2013.

Géré en propre par Lafarge, c'est le "magasin pilote" d'une future chaîne appelée à se développer essentiellement sous forme de franchises – une centaine de points de vente prévus à l'horizon 2016.

Une démarche inspirée par celle de Mawadis, au Maroc, lancée il y a plus de deux ans.



L'APPROCHE GRANDS COMPTES, UNE RÉUSSITE AVEC ALSTOM

Partenaire du constructeur lors de la construction du tramway de Casablanca, Lafarge a dédié à Alstom Transport un directeur grand compte. Outre la connaissance approfondie de son client, de ses attentes, de son marché, sa mission est de travailler en amont avec les responsables techniques et les directeurs de projet d'Alstom pour prescrire des solutions Lafarge en fonction de leurs besoins, puis d'assurer la coordination avec les équipes Lafarge du pays où se déroule le projet.

Cette démarche a porté ses fruits : le Groupe a été retenu pour trois autres projets de tramway à Dubaï (Emirats arabes unis), Nottingham (Royaume-Uni) et Gisors (France), et deux autres projets sont actuellement à l'étude (le métro de Riyad, Arabie Saoudite, et le métro de Bagdad, Irak).



Chronolia[®], aussi souple d'utilisation qu'un béton classique, développe rapidement des résistances mécaniques très élevées. Une rapidité appréciée, par exemple, pour la construction des ponts, notamment les 2 300 éléments du tablier du Port Mann Bridge, au Canada.

La gamme de bétons isolants Thermedia[®] est à la base de nombreuses solutions pour réduire la facture énergétique, pour les dalles des tours résidentielles en Chine comme pour les façades d'un bureau de médecine du travail à Perpignan.

Le service fourni-posé, accélérateur de ventes

Lancé en 2005 en Espagne, le service de béton fourni-posé (*Placing & Finishing*) est aujourd'hui appliqué dans 21 pays, y compris l'Égypte, l'Afrique du Sud, la Malaisie, etc. Le principe : Lafarge prend en charge à la fois la fourniture des solutions béton à valeur ajoutée et leur mise en œuvre, confiée à des applicateurs agréés. Initialement lancé avec deux produits, Artevia[®] et Agilia[®], cette offre est également disponible pour Hydromedia[™]. Un moyen efficace d'offrir un service supplémentaire, notamment auprès des petits entrepreneurs.

◆ L'INNOVATION DANS LES CIMENTS ET GRANULATS

Le béton n'est pas le seul domaine dans lequel Lafarge développe des produits innovants.

Les ciments et les granulats s'adaptent eux aussi aux attentes du marché.

Des ciments sur mesure

Les ciments de mélange, basés sur un broyage séparé du clinker et des ajouts, permettent de répondre aux besoins des différents marchés.

Au Canada, pour répondre à la demande croissante de constructions durables, Lafarge a lancé Contempra[™], un ciment au calcaire qui réduit les émissions de gaz à effet de serre, et a permis de changer l'image du béton auprès des pouvoirs publics.

L'objectif, dans chaque pays, consiste à lancer des produits adaptés aux besoins locaux, bien conçus et bien formulés, à l'image de Mohtarif[™], un ciment enrichi au laitier de haut fourneau destiné au marché des infrastructures en Algérie.

Des granulats de nouvelle génération

Dans le domaine des granulats, 2013 a été marqué par le développement d'Aggneo[™], une gamme de granulats recyclés de haute qualité nouvelle génération. Elle peut être utilisée tant pour les sous-couches de revêtement routier que pour la fabrication de bétons, répondant ainsi à de nombreux besoins de construction durable pour le génie civil, la construction résidentielle et commerciale. Un exemple d'économie circulaire, dans laquelle les déchets deviennent des ressources de qualité.

Lafarge commercialise également le sable manufacturé, fabriqué à partir de roches concassées, calibré et "usé" en fonction des besoins de chaque marché pour assurer une qualité optimale. C'est une solution plus économique et écologique pour de nombreux pays dans lesquels le sable naturel est rare et son ramassage très réglementé.

c) Recherche et Développement, clés de l'innovation

La stratégie d'innovation est soutenue par le Centre de recherche du Groupe dont l'action est relayée localement par des laboratoires de développement.

◆ UNE EXPERTISE GLOBALE AU SERVICE DES MARCHÉS

Lire aussi page 23 dans la Section 1.2.5 Les hommes et les femmes au cœur de la transformation du Groupe.

L'innovation n'est possible que grâce à un important effort de Recherche et Développement. Cette stratégie a fait la force de Lafarge : son premier centre de recherche a été créé en 1887. Aujourd'hui, sur le site de l'Isle d'Abeau, près de Lyon (France), le Centre de recherche Lafarge (LCR), rassemble près de 240 ingénieurs et techniciens issus de différents horizons scientifiques et originaires d'une douzaine de pays.

En 2013, les principaux thèmes de recherche sont définis en concertation avec les pays

LA R&D CHEZ LAFARGE

- Un budget de 122 millions d'euros en 2013.
- 240 ingénieurs et techniciens au centre de Recherche de l'Isle d'Abeau (Lyon).
- 116 nouvelles demandes de brevets déposées en 2013.

et portent sur l'efficacité énergétique, la rénovation – notamment pour les pays développés – et le logement abordable ainsi que sur les liants, les enrobés recyclables et les granulats pour les routes, les bétons spéciaux pour les éoliennes, etc.

Les travaux se poursuivent également sur la diminution des émissions de gaz à effet de serre, dans la fabrication comme dans l'utilisation des produits et l'efficacité des procédés de production.

◆ UN DÉVELOPPEMENT DANS LES PAYS

En 2011, Lafarge a lancé les premiers laboratoires de développement. Ces laboratoires, ont pour but d'adapter les solutions Lafarge aux besoins, contraintes, caractéristiques, opportunités des marchés locaux, en partenariat étroit avec les clients

et les prescripteurs (architectes, industriels, distributeurs, maîtres d'ouvrage, etc.).

En 2013, les trois laboratoires existants – à l'Isle d'Abeau, Mumbai (Inde) et Chongqing (Chine) – ont étoffé leur portefeuille. Le 18 novembre 2013, un quatrième a été inauguré près d'Alger, afin de soutenir la croissance de Lafarge en Algérie. À l'horizon 2015, le Groupe devrait compter dix de ces outils d'innovation au service du développement des pays.

◆ DES PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Référence internationale reconnue, le Centre de recherche de Lafarge participe à des réseaux scientifiques et noue des partenariats avec les plus importants instituts de recherche, grandes écoles et universités dans le monde.

1



UN PARTENARIAT POUR RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU BÉTON PRÉFABRIQUÉ

Outre les collaborations avec les universités et les centres de recherche, le Centre de Recherche de Lafarge noue des partenariats avec des entreprises proposant des solutions de rupture. Le dernier accord de ce genre a été passé avec Solidia Technologies, une start-up américaine qui a développé un procédé innovant permettant de réduire de 70 % le bilan carbone du béton préfabriqué en fabricant du ciment à moindre empreinte carbone dans un four rotatif traditionnel, à partir des mêmes matières premières qu'un ciment classique, et en utilisant la capture du CO₂ dans la production du béton préfabriqué avec ce ciment.

d) Vendre autrement pour vendre mieux

Pour bien vendre les innovations, il faut aussi innover commercialement. Les pays ont mis en place des stratégies marketing et commerciales qui s'appuient sur de nouvelles compétences et les meilleures pratiques commerciales à mettre en œuvre.

◆ DES SPÉCIALISTES POUR S'ADRESSER AUX PRESCRIPTEURS

Pour intervenir le plus en amont possible, auprès des cabinets d'architecture et des décideurs, Lafarge a créé des fonctions commerciales spécialisées de haut niveau : les spécialistes de la construction, déployés dans les pays, et les responsables de grands comptes internationaux. Leur rôle consiste à analyser les besoins et à proposer des solutions adaptées, notamment grâce aux produits et à des solutions innovantes. Grâce à leurs compétences professionnelles et l'expertise globale de Lafarge, ce sont des apporteurs d'idées et de conseils.

On doit par exemple aux spécialistes de la construction la proposition d'une solution sur-mesure, à base de Chronolia®, pour la réparation des fondations d'une des antennes du site d'exploration aérospatiale de Madrid, d'un système de panneaux en béton précontraint pour la bibliothèque de Louisville (Kentucky), le choix du béton drainant Hydromédia™ pour le parvis du centre d'exposition internationale de Yuelai à Chongqing (Chine), ou encore d'Agilia® et Artevia® pour la place de l'Université de Bucarest (Roumanie).

◆ UN PROGRAMME POUR LA TRANSFORMATION COMMERCIALE

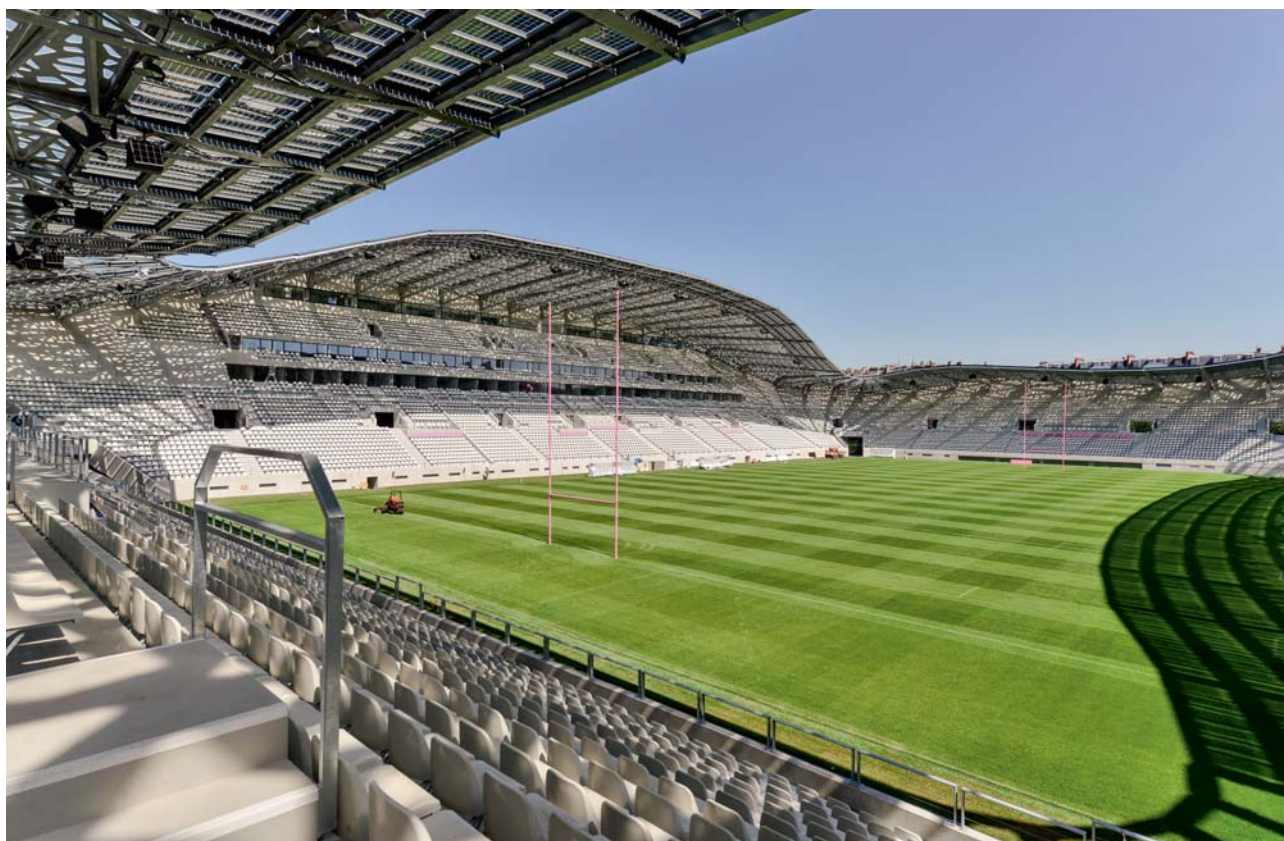
Lire page 23 dans la Section 1.2.5 Les hommes et les femmes au cœur de la transformation du Groupe.

1.2.4 LA PERFORMANCE, POUR ÊTRE TOUJOURS PLUS COMPÉTITIF

Avec l'innovation, la performance est l'un des principaux leviers de croissance du Groupe. Afin d'améliorer en permanence sa compétitivité, Lafarge agit pour augmenter la valeur de ses produits et services, réduire ses coûts, optimiser sa chaîne logistique et augmenter la productivité de ses usines.

a) Réduire les coûts

En 2013, Lafarge a réduit ses coûts de 450 millions d'euros qui viennent s'ajouter aux 1,5 milliard d'euros d'économies déjà réalisées entre 2006 et 2012. Le plan 2012-2015 visant à générer 1,3 milliard d'euros de réduction des coûts supplémentaires sera finalisé dès fin 2014. Fort de cette dynamique, le Groupe a annoncé en novembre 2013 de nouveaux objectifs de réduction des coûts de 600 millions d'euros pour la période 2015-2016.



DUCTAL®, LE BÉTON ULTRA-HAUTES PERFORMANCES

Le béton fibré à ultra-hautes performances Ductal®, a été mis à l'honneur ces dernières années avec les réalisations de grands architectes : Rudy Riciotti pour le MuCEM à Marseille et le stade Jean Bouin à Paris (ci-dessus), Franck Gehry pour la Fondation Louis Vuitton pour la création (Paris). Grâce à ses qualités exceptionnelles, il est aussi utilisé pour renforcer des barrages, construire des ponts, des socles d'éoliennes, des façades légères et isolantes...

DES MODÈLES OPÉRATIONNELS BASÉS SUR L'EXPÉRIENCE

Afin d'améliorer ses performances, Lafarge a élaboré des modèles opérationnels pour chacun de ses domaines d'activité. Basés sur les meilleures pratiques – tant industrielles que commerciales – observées dans le Groupe, ils ont été modifiés au cours du temps pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux priorités des pays, et épurés pour devenir encore plus opérationnels.

Après TOP pour le béton – qui sera revisité en 2014 – et ROCK pour les granulats, CEM'UP, lancé en 2012, regroupe les modèles industriels (POM 2.0, remanié au second semestre 2013) et commercial de l'activité ciment structuré autour de 4 piliers : la gestion des prix, la définition des marques commerciales et celle des gammes de produits, les stratégies de vente et de distribution. A ceux-ci s'ajoute MOVE pour la « supply chain » élaboré en 2013 (lire ci-dessous). Objectif : connecter les différents volets du métier, la production, la logistique, le marketing et le commercial, pour améliorer durablement et en continu la performance des usines et ainsi mieux servir nos clients.



FAIRE BAISSER LA FACTURE ÉNERGÉTIQUE

L'énergie représente le tiers des coûts de production du ciment (avant distribution et frais généraux). Réduire la facture et se prémunir contre des hausses de prix sont donc des priorités : en misant sur une meilleure gestion des achats, la réduction des consommations spécifiques et l'utilisation de combustibles alternatifs, le Groupe peut réaliser des progrès considérables. Par exemple, au Nigéria, au Bénin, en Jordanie et en Ouganda, des installations ont été transformées pour alimenter les usines en charbon ou coke de pétrole broyé à la place d'autres combustibles à l'approvisionnement plus aléatoire ou aux coûts plus élevés. De même, une nouvelle entité légale d'achats, "Lafarge Energy Solutions", a été mise en place pour affirmer la présence mondiale de Lafarge sur les marchés du charbon et du coke de pétrole et ainsi optimiser sa performance d'approvisionnements.

Gérer au mieux la fourniture d'électricité

La stratégie d'optimisation des factures d'électricité, pilotées depuis quelques années par une équipe dédiée, dépend du type de marché : utilisation des tarifs préférentiels dans les pays où les prix sont régulés ; couverture contre la volatilité sur les marchés libéralisés ; négociation avec les différents opérateurs dans les pays à système mixte, ou

transitoire. Dans tous les cas, une analyse fine et une prévision précise des besoins permet de réaliser des économies substantielles.

Dans plusieurs pays, Lafarge a créé ses propres centrales électriques, soit pour sécuriser et fiabiliser sa fourniture à faibles coûts, soit pour améliorer son efficacité énergétique grâce à des récupérateurs de chaleur connectés au process cimentier alimentant des générateurs d'électricité. De plus, à chaque fois que cela est possible, Lafarge peut adapter sa consommation ou sa production d'électricité afin d'obtenir un complément de rémunération et de participer à la sécurité des réseaux électriques publics.

Développer les combustibles alternatifs

Lafarge cherche également à augmenter la part de combustibles alternatifs dans ses usines : pneumatiques et huiles industrielles usagées, déchets ménagers, industriels et agricoles, etc. En 2013, ils ont représenté plus de 17 % de la consommation des cimenteries, contre moins de 15 % en 2012. L'objectif est d'approcher les 30 % fin 2015 et 50 % en 2020.

Des avancées substantielles ont été réalisées en 2013, notamment dans les pays d'Afrique subsaharienne (Afrique du Sud, Bénin, Cameroun, Zambie, Zimbabwe, Ouganda), et des projets sont en cours dans la majeure partie des pays où opère Lafarge comme au

Maroc, au Kenya, en Chine, aux Philippines, au Pakistan, en Algérie, au Brésil, au Canada, etc.

Cette année, le Groupe a commencé à mettre en place des solutions complètes de valorisation des déchets ménagers, grâce à une technique innovante de bioséchage comme en Roumanie et a développé la torréfaction de la biomasse au Bénin, qui permettront d'alimenter davantage les cimenteries en énergies de substitution.

En France, la cimenterie de Saint-Pierre-La-Cour (Mayenne) a été dotée d'un nouvel atelier de déchets solides broyés, non toxiques et non polluants issus des activités locales (plastiques, papiers, cartons, textiles, encombrants de déchetterie) afin de compléter les pneus broyés utilisés de longue date. Ce nouveau carburant permet d'atteindre un taux de 50 % de combustibles non fossiles et de passer la barre des 75 % ultérieurement.

OPTIMISER LA CHAÎNE LOGISTIQUE

La chaîne logistique, ou *Supply Chain*, gère et planifie les approvisionnements des usines et les livraisons aux clients. Elle est un élément fondamental de la performance. Le transport et la logistique représentent en effet une part importante des coûts. Optimiser les flux internes et externes et les rotations de livraison, supprimer les retours à vide,

UN CHANTIER BIEN MENÉ AU RAJASTHAN

Au Rajasthan, pour construire une usine produisant 5 000 tonnes par jour de clinker, une équipe ad hoc a été mise en place en 2011. Le chantier a nécessité plus de 15 millions d'heures et a rassemblé jusqu'à 4 500 personnes en même temps sur le chantier. Il s'est déroulé sans accident, a été livré à l'heure et dans les budgets prévus.



éviter les attentes lors des chargements comme les ruptures dues à l'absence de camions, gérer au mieux les transporteurs en intégrant aux contrats des clauses de performance, faire respecter les normes de sécurité routière : autant d'actions créatrices de valeur pour l'entreprise et pour ses clients. En assurant la régularité et la ponctualité des livraisons, le déchargement, voire la gestion des stocks sur site et des services à valeur ajoutée, l'excellence de la *supply chain* peut en effet constituer un avantage concurrentiel déterminant pour tous les marchés.

C'est pourquoi, en 2013, Lafarge a dédié une équipe à l'organisation et à l'animation de cette fonction, dans le but de la professionnaliser, avec notamment l'élaboration d'un modèle opérationnel comprenant la mise en place d'outils logiciels de planification et de gestion des transports et d'indicateurs de performance, qui seront opérationnels début 2014.

◆ UN PLAN DE PROGRÈS DES CARRIÈRES

Toutes les matières premières à la base des activités de Lafarge proviennent de carrières. Le Groupe en exploite plus de 500, d'où sont extraites chaque année 400 millions de tonnes de roches. En ce sens, il se rapproche d'un groupe minier, dont il doit acquérir la culture pour continuer à améliorer la sécurité, la productivité, les coûts, la gestion de l'environnement. Ces "basiques" miniers comprennent, entre autres :

- ◆ l'exploitation en sécurité s'appuyant sur la mise en œuvre rigoureuse d'un plan minier

qui définit les séquences d'exploitation sur l'ensemble du cycle de vie de la carrière ;

- ◆ la gestion plus rationnelle de l'enlèvement et du stockage des matériaux de couverture des gisements ;
- ◆ la maîtrise de la foration et des tirs à l'explosif aux fronts de taille pour obtenir une fragmentation de la roche optimisée pour les installations de concassage primaire ;

L'optimisation des transports en carrière, depuis les fronts de taille jusqu'aux installations, pour assurer une alimentation continue des concasseurs primaires. C'est l'objectif du projet "*Mining Acceleration*", lancé en 2013, qui travaille à la mise en œuvre des "basiques" miniers au niveau des sites et à l'obtention d'économies pérennes. Douze sites, implantés dans cinq pays (Algérie, Canada Ouest, Irak, Nigéria, Russie), ont été choisis comme pilotes. D'ici à 2014, ce projet sera déployé sur 70 sites dans 26 pays.

◆ RECHERCHER LES MEILLEURES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

Pour optimiser les coûts, Lafarge a mis en place une équipe globale d'achats et d'approvisionnements de plus de 1000 personnes, constituée d'une équipe centralisée, chargée d'une part de piloter les achats sur un nombre limité d'approvisionnements clés tels que l'énergie et les matériaux cimentaires, et de diffuser les bonnes pratiques. Cette équipe est complétée par un réseau pays avec un fort niveau d'expertise locale.

L'objectif est de sélectionner les meilleurs fournisseurs engagés sur la sécurité et le développement durable, présentant le coût total de possession le plus faible, offrant des solutions innovantes, une performance, notamment en termes de qualité et des garanties d'efficacité de transaction.

La décision de gérer une catégorie d'achat à un niveau particulier (global ou pays) repose sur une combinaison de facteurs, parmi lesquels : la structure du marché du fournisseur, la possibilité de standardiser nos besoins, celle d'optimiser notre création de valeur et la capacité de nos fournisseurs à servir nos sites.

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

b) Augmenter la productivité

Le pari est simple : 13 à 15 millions de tonnes supplémentaires de capacité ciment identifiées pour la période 2012-2015, avec des investissements minimes, tout en mettant sur le marché de nouveaux produits pour satisfaire les besoins de nos clients et en maintenant, voire en augmentant la qualité !

► **POUR SUIVRE L'AMÉLIORATION DU RATIO CIMENT/CLINKER**

La fabrication du clinker, base du ciment, est l'opération la plus consommatrice d'énergie. Or, il est possible de lui substituer partiellement d'autres composants : le laitier (sous-produit de la fabrication de l'acier), les cendres volantes (provenant de la combustion du charbon dans les centrales thermiques), la pouzzolane (roche volcanique). Ceci permet d'accroître la capacité de production des installations – donc de limiter les investissements, mais aussi de réduire la facture énergétique et les émissions de CO₂. De plus, l'utilisation de ces produits confère aux ciments des propriétés spécifiques intéressantes dans un contexte donné, telles qu'une meilleure résistance aux agressions chimiques (durabilité améliorée en milieu sulfaté ou chloré) et une moindre chaleur d'hydratation (réduction de la fissuration dans des ouvrages massifs).

Le progrès se mesure par l'évolution du ratio ciment sur clinker, qui ne cesse de progresser chez Lafarge depuis dix ans.

► **OPTIMISER LA MAÎTRISE DES ÉQUIPEMENTS INDUSTRIELS**

Lafarge s'emploie à optimiser la maîtrise des équipements industriels et des procédés dans ses cimenteries, ses carrières et ses centrales à béton afin d'améliorer leur fiabilité, donc leur productivité. Cette amélioration passe par l'application des modèles opérationnels qui ont montré leur efficacité.

Une usine de ciment bien conduite obtient également de meilleurs résultats en sécurité et des coûts de maintenance de 20 % inférieurs. Les consommations énergétiques sont également en moyenne 5 % moins élevées.

La maîtrise opérationnelle du Groupe est en amélioration constante : le taux de fiabilité des usines a encore légèrement dépassé celui de l'an dernier pour s'établir autour de 94,9 %, un nouveau record. Au-delà de ce record, cette maîtrise permet d'améliorer la qualité et la régularité de nos produits et d'augmenter la vitesse et la fiabilité de mise sur le marché de nouveaux produits.

Lafarge a lancé en 2011 le projet "Boost". L'objectif est de travailler avec les équipes en place des usines pour améliorer rapidement le niveau de performance et le stabiliser. Les "boosters" fournissent assistance et partagent leur connaissance et leur expérience. Mobilisables à tout moment, ils peuvent rester en mission entre trois et neuf mois.

► **UNE INGÉNIERIE PLUS EFFICACE**

Le Groupe cherche à réduire les coûts de construction des nouvelles installations, notamment en raccourcissant leur temps de construction et de montée en charge, en réorganisant la gouvernance et le contrôle financier des projets. En résumé : en considérant chaque projet comme une entreprise à part entière.

La construction de la cimenterie du Rajasthan, opérationnelle trois mois après le début des opérations de démarrage, est un bon exemple de réussite, obtenue grâce à une excellente collaboration entre les équipes de Lafarge dans le pays et la division ingénierie (voir encadré).

La constitution d'équipes de démarrage pour épauler les équipes d'exploitation le temps nécessaire à la montée en charge est un autre élément de réussite. Leur coût est sans commune mesure avec les pertes que peut

engendrer une production réduite, parce que mal maîtrisée, durant plusieurs mois.

Supprimer les goulots d'étranglement

La division ingénierie a également analysé le fonctionnement des usines pour détecter les possibilités d'augmentation de la production avec un investissement minimum, en supprimant les goulots d'étranglement. Ce plan de *debottlenecking*, qui doit contribuer à la cible d'augmentation de capacité de 13 à 15 millions de tonnes, est mené dans une douzaine de pays.

1.2.5 LES HOMMES ET LES FEMMES, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Éléments clé de la réussite de la stratégie, les ressources humaines ont accompagné plus spécifiquement la transformation commerciale du Groupe, notamment en matière de recrutement et de formation.

La politique ressources humaines de Lafarge a poursuivi par ailleurs la promotion de la diversité, le développement professionnel de chacun à travers la formation et la gestion des carrières, la santé, la sécurité et le bien-être au travail.

a) Attirer les talents, développer les compétences

Pour être vraiment efficace, la nouvelle organisation du Groupe, tournée vers les marchés et les clients, s'accompagne d'une politique de recrutement, de formation et de gestion des carrières en accord avec les objectifs de performance et d'innovation.

ACCÉLÉRER LES PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT

Lancée à la fin de l'année par Lafarge University, la démarche "Make it yours" a pour but d'accélérer les programmes de développement des compétences, à la fois techniques et comportementales, des collaborateurs en contact avec les clients.

Elle concerne donc non seulement les commerciaux, mais aussi les équipes de production dans les trois lignes de produits, ciment, béton et granulats. Objectif : apprendre à proposer des solutions innovantes, bien les vendre et les produire à un coût compétitif. Après évaluation des points faibles de chacun, un plan de développement individuel est établi, qui définit des formations, des activités de terrain, du *e-learning* et du coaching. Une qualification valide les compétences acquises à l'issue des activités.



DES INITIATIVES POUR LA DIVERSITÉ

En 2013, des actions ont été menées pour promouvoir la diversité. À titre d'exemple, l'embauche de plusieurs malentendants pour travailler sur des postes de *supply chain* en Malaisie et leur intégration exemplaire dans l'entreprise, ou le partenariat avec Women Building Future en Alberta (Canada) pour le recrutement et la formation de 18 femmes pour conduire des camions-toupiers.

SANTÉ ET SÉCURITÉ PRIORITÉ N° 1

En 2013, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (nombre d'accidents/heures travaillées) est de 0,49 en très nette progression par rapport aux résultats de 2012 à 0,62.

◆ RAPPROCHER R&D ET MARKETING

L'orientation client du Groupe s'est concrétisée dans la Recherche et Développement.

En 2013, le Centre de recherche de l'Isle d'Abeau a été réorganisé en fonction des priorités de nos marchés. Une équipe chargée d'aider les transferts de technologies et la mise sur le marché de nouveaux produits dans les pays a également été créée. De nouveaux profils (ingénieurs, architectes, etc.) alliant la connaissance des techniques et l'expérience des marchés ont été recrutés pour les laboratoires de développement locaux qui dépendent des services marketing des pays. Les échanges entre R&D et marketing sont encouragés.

◆ UN PROGRAMME POUR LA TRANSFORMATION COMMERCIALE

Lafarge a mis en place, depuis 2011, un plan de transformation commerciale, il développe une méthode et des outils permettant de renforcer la gestion de l'activité commerciale des vendeurs. Fin 2013, la moitié des vendeurs ont été formés aux nouvelles méthodes et les meilleures pratiques d'efficacité commerciale ont été largement diffusées. En 2014, ce programme devrait être accéléré et couvrir l'ensemble de la population commerciale.

◆ DES FORMATIONS POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES

L'amélioration des compétences des collaborateurs est également au cœur des modèles opérationnels de Lafarge. En effet, une unité de production bien gérée, avec des équipes et des individus bien formés, bénéficie d'une fiabilité élevée, donc d'une meilleure compétitivité. C'est pourquoi le Groupe a créé plusieurs programmes de formation, à destination des managers ainsi que de certains postes opérationnels clés. Ces programmes, mis en œuvre depuis plusieurs années, aboutissent à des certifications qui concerneront à terme 1 300 collaborateurs.

b) Promouvoir la diversité

Groupe international, Lafarge est convaincu que la diversité est un accélérateur de changement ainsi qu'une source de performance, de créativité et d'innovation. Ses Ambitions Développement Durable pour 2020 témoignent notamment de la volonté d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction avec un objectif de 35 % et de promouvoir l'inclusion afin de permettre à des profils de différents horizons (nationalité, catégorie socio-professionnelle, etc.) d'apporter leur valeur personnelle au Groupe.

En 2013, un index d'inclusion a donc été développé. Il permet d'évaluer dans quelle mesure les employés se sentent libres de

réussir et d'apporter de la valeur. De plus, une grille d'évaluation Diversité et Inclusion a été déployée en 2013. Ceci a permis aux pays d'identifier leurs domaines de développement et de bâtir un plan de progression. L'ambition du Groupe est d'avoir 75 % des pays classés A ou B sur la grille d'évaluation de "Diversité et Inclusion" et d'avoir un minimum de 20 pays reconnus comme "Employeur de choix".

c) Poursuivre un dialogue social de qualité

Lafarge souhaite bénéficier de l'implication des représentants des salariés, notamment dans un contexte économique évoluant rapidement. C'est pourquoi le Groupe recherche un dialogue social de qualité, tant à l'échelle des pays qu'à l'échelle européenne et internationale.

◆ LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Lafarge estime que le bien-être au travail est un facteur essentiel de motivation des salariés, conduisant à la performance de l'ensemble du Groupe. Un an après la Déclaration commune sur la santé, la sécurité et l'hygiène, les partenaires sociaux ont signé une déclaration sur "le bien-être au travail" en 2013. Le Comité européen du Groupe suit avec attention les plans d'actions adoptés après la réalisation d'enquêtes "bien-être au travail" menées en France, en Allemagne et en Autriche entre 2009 et 2013.

◆ UN ACCORD INTERNATIONAL

En 2013, Lafarge continue de porter un intérêt au développement d'un dialogue social de qualité. À cet effet, il est important de souligner que chaque année d'une part le Comité d'entreprise européen (CEE) est présidé par le Président-Directeur général de Lafarge et d'autre part, les représentants des syndicats internationaux et du CEE participent aux réunions du panel des parties prenantes.

Lafarge a signé un accord international en 2013 avec les fédérations syndicales internationales des travailleurs du bâtiment et du bois (IBB) et IndustriALL Global Union portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur les relations sociales internationales.

d) Santé et Sécurité, une priorité absolue

L'amélioration de la Santé et de la Sécurité est la première priorité du Groupe. Pour conforter les progrès réalisés, Lafarge poursuit ses efforts en déployant une stratégie basée sur une analyse continue des risques Santé et Sécurité et une révision régulière des actions correctives pour les réduire.

◆ GESTION DES RISQUES SANTÉ ET SÉCURITÉ

L'objectif que s'est fixé Lafarge dans le cadre de ses Ambitions 2020 est d'atteindre zéro accident mortel et éviter les accidents du travail avec arrêt pour ses employés et sous-traitants. Le Groupe souhaite en outre être reconnu comme un leader mondial en matière de Santé et Sécurité par l'ensemble de ses parties prenantes.

En 2013, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (nombre d'accidents/heures travaillées) est de 0,49, en très nette progression par rapport au résultat de 2012 à 0,62. Ce très bon résultat est la conséquence d'une forte remobilisation des équipes dans tous les pays sur ce sujet autour des axes de la stratégie : autonomie laissée aux pays sur leur propre gestion et priorisation des risques, et efficacité du partage d'expérience et des bonnes pratiques.

Bien qu'en diminution, le nombre d'accidents mortels reste une préoccupation majeure. La majorité d'entre eux est liée au transport routier. Tous les pays travaillent sans relâche à la mise en œuvre des standards du Groupe en matière de transport pour continuer à progresser.

◆ CHANGER LES COMPORTEMENTS

Pour y parvenir, Lafarge a mis en place un plan d'audit (30 sites en 2013) basé sur les 10 éléments clés du Système de gestion Santé et Sécurité pour identifier les points forts et de progrès. L'objectif pour chacun des pays est de partager les meilleures pratiques à appliquer, d'avoir un suivi régulier des actions à mettre en place et d'impliquer les collaborateurs à tous les niveaux. L'objectif est d'auditer l'ensemble des sites à l'horizon des trois ans à venir.

Grâce à ce système performant et à ce plan d'action, les pays bénéficient de tous les outils nécessaires pour changer durablement les comportements face à cet enjeu. Le Groupe accompagne ce changement culturel tous les ans lors du mois de la Santé et Sécurité. En 2013, le thème "À la maison comme au travail, pensez Santé et Sécurité" a mobilisé 100 % des pays. Autre exemple, le "Club Excellence Santé et Sécurité" a évolué pour intégrer un niveau de reconnaissance des pays les plus matures. En 2013, quatre pays ont été récompensés.

e) La sûreté

Alors que la Sécurité ("Safety") se concentre sur les accidents non intentionnels (accident du travail, maladie professionnelle), la Sûreté ("Security") concerne les incidents résultant d'actes malveillants (terrorisme, criminalité, etc.) ou de catastrophes naturelles.

Assurer la protection de ses collaborateurs et de ses biens est une responsabilité majeure pour Lafarge. C'est pourquoi le Groupe, en se développant dans des régions du monde parfois très exposées, a défini dès 2009 une politique Sûreté. Basée sur l'analyse, l'évaluation des risques et l'anticipation, elle repose sur des plans de protection et des procédures éprouvées.

L'engagement et les règles en matière de sûreté s'inscrivent dans les principes d'action de Lafarge : l'exemplarité, l'intégrité, le respect des autres. Au-delà des responsables et des équipes spécialisées dans cette fonction, c'est l'affaire de tous les managers et de tous les collaborateurs.

1.2.6 DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN ENGAGEMENT CONFIRMÉ

Les engagements de Lafarge en matière de développement durable ne datent pas d'hier. Il ne s'agit pas de philanthropie : le Groupe est convaincu que sa performance et sa compétitivité sont indissociables des conditions de vie sociales et économiques des communautés au sein desquelles il opère ; et qu'il ne peut y avoir de développement économique durable sans la préservation de notre cadre de vie, de notre planète.

Dès 2001, Lafarge s'est fixé l'objectif de réduire ses émissions de CO₂ par tonne de ciment de 20 % avant 2010 – objectif atteint avec un an d'avance. En 2007, un premier programme complet, Ambitions 2012, a été mis en place, et ses engagements ont été tenus. Fort de ces réussites, le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs.

a) Nos avancées majeures en 2013

Le Groupe articule ses actions autour de trois objectifs : contribuer au développement des communautés, contribuer à la construction durable et contribuer à l'économie circulaire.

◆ CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Lafarge travaille sur deux axes majeurs : la santé et sécurité et le développement économique et social local. Cela passe par un dialogue constructif et transparent avec ses parties prenantes pour être à l'écoute de leurs besoins et les aider à résoudre leurs problématiques locales. En voici quelques exemples.

La cimenterie de Beocin, en Serbie, a participé avec la municipalité à la création d'un parc d'activité, dans lequel se sont implantées à ce jour quatre entreprises, créant 350 emplois.

En Inde, autour de ses cimenteries situées dans des régions éloignées, le Groupe a mis

CHOISIR DES FOURNISSEURS RESPONSABLES

Lafarge s'engage également via sa politique d'achats, en choisissant des fournisseurs respectant eux aussi les droits fondamentaux des populations et des travailleurs.

En 2013 le Groupe a lancé un vaste programme pour évaluer les performances de ses fournisseurs en matière d'environnement, de conditions de travail, de droits de l'homme, d'éthique et de pratiques d'achats durables.

Si besoin, les équipes Achats travailleront aux côtés des fournisseurs pour élaborer des plans d'actions correctives.

en place des programmes d'éducation à l'informatique, dont ont déjà bénéficié près de 12 000 enfants.

Au Bangladesh, Lafarge, en partenariat avec une ONG locale, a facilité l'accès aux services de santé à 25 000 habitants de 40 villages près de son usine au nord du pays. Une formation à l'installation de panneaux solaires a également été organisée dans la région, entraînant la création d'emplois.

En plus de ces initiatives locales, le Groupe a lancé deux programmes mondiaux : la préservation des ressources en eau et le volontariat.

Préserver les ressources en eau

L'eau est un enjeu majeur dans plusieurs pays dans lesquels Lafarge est présent. C'est pourquoi le Groupe travaille depuis plusieurs années à réduire son empreinte hydrique. 70 % de ses sites industriels sont déjà dotés de systèmes de recyclage des eaux usées et/ou de collecte des eaux de pluie. Depuis 2012, le Groupe va plus loin, en évaluant les risques hydriques de ses 155 usines de l'activité ciment et 475 carrières de granulats et en s'engageant, avec les autres parties prenantes, à organiser une gestion de l'eau plus durable, notamment dans les dix bassins identifiés comme étant les plus critiques.

Promouvoir le volontariat

Lafarge a mis en place un programme à l'attention de ses collaborateurs qui souhaitent apporter leur expertise aux communautés locales, dans le droit chemin des valeurs du Groupe. L'objectif – très ambitieux : un million d'heures de volontariat chaque année consacrées à des projets sélectionnés localement dans les domaines de la biodiversité, de la préservation des

ressources en eau, de la formation, du logement abordable, de la santé ou de la création d'emplois.

CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION DURABLE

Le Groupe a développé de nombreuses innovations en matière de construction durable répondant aux besoins de ses marchés et en adéquation avec les grands enjeux du développement durable.

En 2013, les équipes R&D et marketing ont travaillé sur les premières applications béton pour Aether®, le ciment nouvelle génération de Lafarge dont l'empreinte carbone est réduite de 25 à 30 % par rapport à un ciment Portland classique. La gamme de bétons isolants structurels Thermedia® s'est élargie, avec le lancement de Thermedia® 0.3, spécialement conçu pour les voiles de façade et 6 fois plus isolant qu'un béton classique. Le Groupe a également poursuivi le déploiement d'Hydromedia™, son nouveau béton drainant, disponible aujourd'hui dans une vingtaine de pays. De nouvelles solutions ont aussi été mises au point pour le logement abordable (voir chapitre "Innover pour construire des villes meilleures" page 15)

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire est l'une des clés d'un développement industriel responsable. Elle consiste à valoriser le plus possible tous les matériaux considérés comme des déchets. Pionnier de l'écologie industrielle, Lafarge travaille à réduire son impact environnemental sur les milieux naturels autour de deux axes majeurs : diminuer sa consommation d'énergies fossiles et ses émissions de CO₂ et préserver la biodiversité.

Accroître l'utilisation des combustibles non fossiles

La substitution de combustibles alternatifs aux combustibles fossiles est l'un des objectifs du Groupe. En 2013, ils ont représenté plus de 17 % de la consommation des cimenteries, contre moins de 15 % en 2012. L'objectif est d'approcher une moyenne de 30 % en 2015 et 50 % en 2020.

Ce changement présente en effet le double intérêt de réduire la facture énergétique et de valoriser des déchets (pneus usagés, plastiques, biomasse, etc.). Les actions engagées en Ouganda avec l'utilisation de cosses de café, qui représentaient en 2013 plus de 50 % du mix énergétique de la cimenterie – et la signature en novembre avec les autorités régionales d'un accord pour fournir une solution complète et innovante de valorisation des déchets ménagers présentent également une utilité pour les communautés, alternative à la mise en décharge et source de créations d'emplois (lire chapitre "Être toujours plus compétitif" page 20).

La diminution de son impact environnemental passe aussi par l'amélioration continue du ratio ciment/clincker (lire chapitre "Être toujours plus compétitif" en page 20).

Préserver la biodiversité

En 2013 Lafarge a également poursuivi la réhabilitation de ses carrières, avec des projets portant sur plus de 1 600 hectares, sur un total de plus de 39 400 hectares de terrain exploités. Une analyse de plus de 700 carrières pour identifier les zones sensibles en matière de biodiversité à l'échelle internationale avait permis d'identifier les sites à risque, soit 22 % du total. Fin 2013, tous ces sites avaient mis en place un plan de gestion de la biodiversité.

UN ENGAGEMENT PORTÉ AU PLUS HAUT NIVEAU

La réussite de la démarche développement durable de Lafarge passe par un engagement au plus haut niveau sur la scène nationale, européenne et internationale, porté par le Président-Directeur général du Groupe, Bruno Lafont.

Co-Président depuis 2006 de l'initiative sur l'efficacité énergétique des bâtiments (EEB) du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), il a été nommé fin 2013 au Comité Exécutif du WBCSD. Il préside également le groupe Énergie et Climat de l'European Round Table of Industrialists (ERT), qui regroupe une cinquantaine de patrons de grandes entreprises européennes dans les secteurs de l'industrie et des technologies.

Enfin, en France, il a été élu comme président du pôle développement durable du Medef, prenant ses fonctions en janvier 2014.



b) Ambitions 2020 : aller plus loin

Le programme Ambitions Développement Durable 2020, initié par Lafarge en 2012, est le plus complet et le plus ambitieux dans son secteur. Il intègre toutes les dimensions du développement durable : sociale, économique et environnementale pensées comme un tout.

Dotées d'objectifs chiffrés, ces Ambitions constituent la feuille de route du Groupe pour apporter une contribution nette positive à la société et à la nature. L'objectif : minimiser l'empreinte environnementale tout en maximisant la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.

1.2.7 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

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

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

La lutte contre l'utilisation frauduleuse du nom et du logo Lafarge, notamment contre des contrefacteurs en Chine mais également en France, a continué en 2013 avec des procédures pénales ayant conduit à de lourdes condamnations.

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

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

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

Le processus de révision de ces contrats, entamé en 2011, est désormais proche d'être achevé.

Le portefeuille des brevets de Lafarge continue de s'enrichir, avec 116 nouvelles demandes de brevet déposées en 2013. Ces nouvelles demandes de brevets reflètent à nouveau l'engagement de Lafarge dans le domaine de l'innovation, une part significative de ces nouvelles demandes concerne la construction durable et le développement durable, en ligne avec les orientations et les ambitions 2020 de Lafarge.

1.2.8 ACQUISITIONS, PARTENARIATS ET CESSIONS RÉCENTS

◆ PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉCENTES

Au cours des années 2013 et 2012, le Groupe a procédé à un nombre limité d'acquisitions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre positif lié aux acquisitions sur le chiffre d'affaires s'élève à 187 millions d'euros en 2013 par rapport à 2012.

◆ PRINCIPAUX PARTENARIATS RÉCENTS

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

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

Mexique. Le 31 juillet 2013, Lafarge et Elementia ont finalisé la création d'une société regroupant l'ensemble de leurs actifs cimentiers au Mexique. Le Groupe a apporté à cette nouvelle entité les usines de Vito et Tula d'une capacité totale de près d'un million de tonnes, Elementia apportant son usine d'un million de tonnes située dans le centre du pays. La nouvelle société est détenue à 47 % par le Groupe et à 53 % par Elementia et est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

◆ PRINCIPALES CESSIONS RÉCENTES

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

Honduras. Le 27 novembre 2013, le Groupe a cédé au groupe Argos son activité Ciment en Honduras. Les actifs cédés dans le cadre de cette opération sont composés d'une cimenterie d'une capacité d'1 million de tonnes et d'une station de broyage d'une capacité de 0,3 million de tonnes.

Ukraine. Le 25 septembre 2013, Lafarge a cédé au groupe CRH son activité Ciment en Ukraine. Le Groupe reste présent dans le pays à travers trois carrières de granulats desservant tant le marché ukrainien que les marchés russe et polonais.

◆ États-Unis:

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

Au cours du premier trimestre 2013, Lafarge a cédé six carrières de granulats situées dans l'État de Géorgie.

Le 30 août 2013, Lafarge a cédé ses opérations Plâtre en Amérique du Nord à une division du fonds d'investissement Lone Star. Depuis septembre 2011, les activités Plâtre (à l'exclusion des activités en Moyen-Orient et Afrique) étaient présentées comme une "activité abandonnée" dans les comptes consolidés du Groupe.

Par ailleurs, au cours des années 2013 et 2012, nous avons procédé à diverses cessions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre négatif lié aux désinvestissements sur le chiffre d'affaires 2013 par rapport à 2012 s'élève à 277 millions d'euros.

◆ CESSIONS POSTÉRIEURES À L'EXERCICE

Voir Note 34 (Événements postérieurs à la clôture) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur ces cessions.

Europe et Amérique du Sud. Le 26 décembre 2013, Lafarge a annoncé la vente à Etex de sa participation de 20 % dans les activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud. La transaction a été réalisée le 12 février 2014.

États-Unis. Le 10 janvier 2014, Lafarge a annoncé la cession de cinq carrières de granulats et actifs associés, situés dans l'État du Maryland (États-Unis), à Bluegrass Materials. Après approbation des autorités compétentes, cette opération a été réalisée le 12 février 2014.

1.3

PANORAMA DES ACTIVITÉS

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

VENTILATION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾

	2013		2012	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	3 256	21	3 181	20
Amérique du Nord	3 137	21	3 375	21
Europe centrale et de l'Est	1 145	7	1 270	8
Moyen-Orient et Afrique	4 067	27	4 283	27
Amérique latine	869	6	961	6
Asie	2 724	18	2 746	18
TOTAL	15 198	100	15 816	100

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

VENTILATION DES VENTES PAR ACTIVITÉ ⁽¹⁾

	2013		2012	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	9 657	63	10 373	66
Granulats et béton	5 451	36	5 353	33
Autres produits	90	1	90	1
TOTAL	15 198	100	15 816	100

(1) Ventes après élimination des ventes entre activités.

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

	2013		2012	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	354	11	507	16
Amérique du Nord	560	18	558	16
Europe centrale et de l'Est	201	7	256	7
Moyen-Orient et Afrique	1 153	37	1 242	36
Amérique latine	240	8	296	9
Asie	594	19	564	16
TOTAL	3 102	100	3 423	100

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

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

	2013		2012	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	2 665	86	2 983	87
Granulats et béton	464	15	479	14
Autres produits	(27)	(1)	(39)	(1)
TOTAL	3 102	100	3 423	100

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

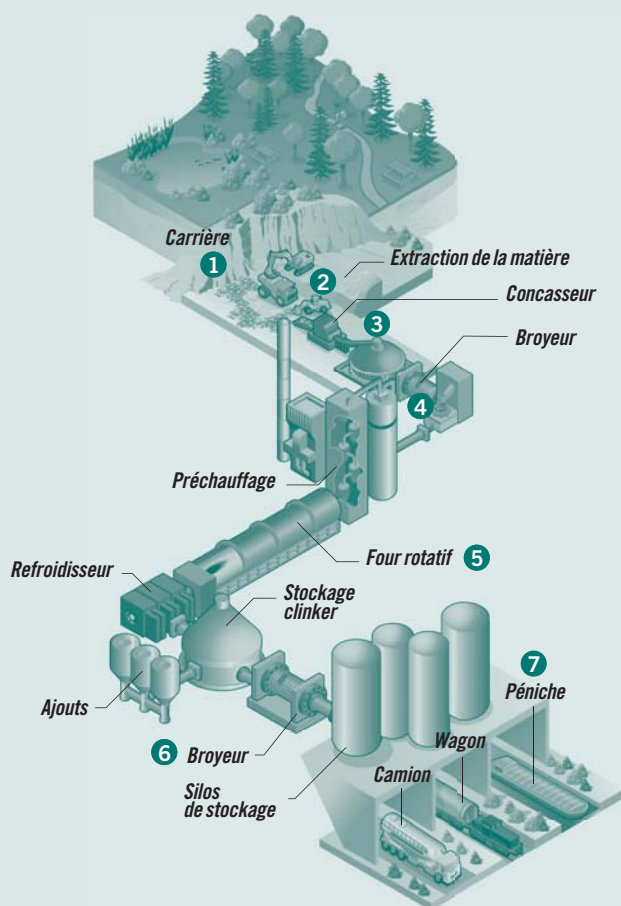
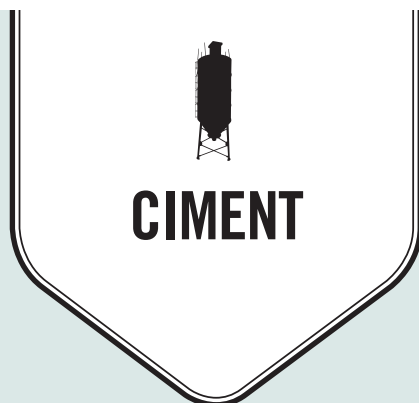
Dans les commentaires ci-après (Section 1.3) :

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

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

Se référer à la Section 2.3 (Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012) pour des commentaires détaillés par zone géographique et par pays.

1



UN LEADER MONDIAL

(au 31 décembre 2013)

9 657

chiffre d'affaires
millions d'euros

38 000

collaborateurs

56

pays

155

sites de production

1.3.1 CIMENT

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

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

a) Profil

Fin 2013, Lafarge comptait, réparties dans 56 pays, 113 usines de ciment, 42 stations de broyage, avec une capacité totale annuelle de production de 221 millions de tonnes (total des capacités des sociétés consolidées par Lafarge, dont 195 millions de tonnes après déduction de la quote-part de nos partenaires dans les coentreprises). Les ventes consolidées au cours de l'année 2013 ont atteint 136,8 millions de tonnes.

b) Procédé de fabrication

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

Ces matières premières sont concassées, puis broyées et mélangées dans des proportions adéquates. Le mélange est ensuite introduit dans un four rotatif et chauffé à une température d'environ 1 500 °C pour obtenir

du clinker. Broyé avec du gypse, celui-ci permet d'obtenir le ciment.

Il est également possible de substituer à certaines matières premières – ou d'ajouter en fin du processus de fabrication – d'autres composants : calcaire, laitier broyé (sous-produit de la fabrication de l'acier), cendres volantes (provenant de la combustion du charbon dans les centrales thermiques) ou pouzzolane (scories volcaniques). Cette technique permet notamment de réduire la facture énergétique et les émissions de CO₂ et d'élargir la gamme de produits.

Voir Section 1.2.4 (La performance, pour être toujours plus compétitif) pour plus d'informations sur la baisse du coût de l'énergie et la poursuite de l'amélioration du ratio ciment/clinker.

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

Voir le paragraphe "Clients, produits et services" en page 32.

c) L'industrie du ciment

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

Aujourd'hui, on compte de nombreuses sociétés cimentières internationales dont les principales, outre Lafarge, sont Holcim (Suisse), Heidelberg Cement (Allemagne),

Italcementi (Italie), Buzzi (Italie), Cemex (Mexique), Taiheiyo (Japon), Camargo Corrêa et Votorantim (Brésil), et de nombreux groupes internationaux moins importants. Les principaux cimentiers internationaux ont, pour la plupart, engagé des plans de réduction des coûts et misent sur la croissance interne. Il existe également, à côté des multinationales, des producteurs nationaux et régionaux bien implantés.

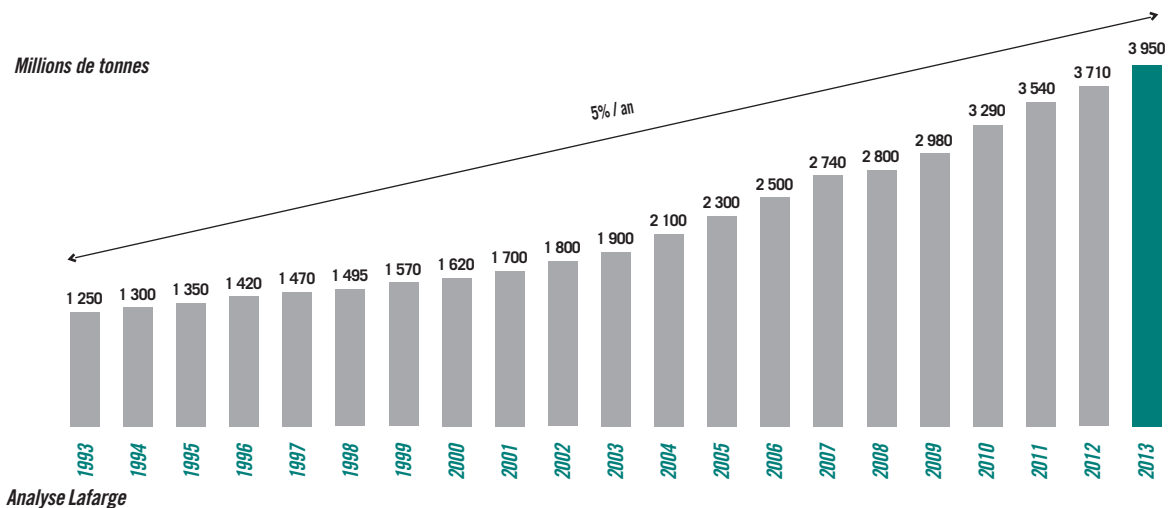
En 2013, le paysage concurrentiel continue d'être marqué par la montée en puissance de certains acteurs locaux basés dans des pays émergents. Les géants chinois CNBM et ANHUI CONCH n'ont pas de présence hors de Chine.

d) Les marchés

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

La consommation mondiale de ciment s'est fortement développée durant les vingt dernières années, à un rythme moyen supérieur à 5 % par an. Malgré la crise économique et financière, la demande mondiale de ciment a crû de près de 6 % en 2013, soutenue par le dynamisme des marchés de beaucoup de pays émergents, en particulier la Chine et l'Afrique subsaharienne. Les perspectives à moyen et long termes demeurent favorables, notamment dans les marchés émergents, où la démographie, l'urbanisation et la croissance économique renforcent les besoins en logement et en infrastructures.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DU CIMENT



e) Localisation de nos cimenteries et de nos marchés

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

f) Clients, produits et services

Lafarge produit une large gamme de ciments et de liants hydrauliques, allant des ciments Portland et ciments à maçonner classiques jusqu'aux produits adaptés à différents types

d'environnements – exposition à l'eau de mer, aux sulfates et autres conditions naturelles hostiles au béton, pour lesquels les ciments riches en laitier ou en pouzzolane offrent une meilleure résistance, par exemple –, ou conçus pour des applications spécifiques – ciment blanc, ciments pour puits de forage, liants de revêtement routier, etc.

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

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

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

g) Segmentation géographique

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

Le pourcentage de contribution de chaque région aux ventes de ciment en euros pour 2013 est indiqué ci-après. Sont également indiqués le nombre d'établissements exploités, la capacité de production et la part de marché approximative dans chaque pays, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

VENTES 2013



■ 1. Europe occidentale	14 %
■ 2. Amérique du Nord	12 %
■ 3. Europe centrale et de l'Est	9 %
■ 4. Moyen-Orient et Afrique	34 %
■ 5. Amérique latine	7 %
■ 6. Asie	24 %

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

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

Les informations comparatives pour l'année 2012 sont disponibles dans le Document de Référence 2012.

EUROPE OCCIDENTALE (14 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

Pays	Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
France	9	5	10,0	34
Grèce	2	-	6,8	50
Espagne	3	2	6,8	10
Royaume-Uni	5	-	4,6	40
Allemagne	2	1	3,4	10
Antilles/Guyane	-	3	1,0	100
TOTAL EUROPE OCCIDENTALE	21	11	32,6	

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

AMÉRIQUE DU NORD (12 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

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

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (9 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

Pays	Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
Pologne	3	-	5,7	20
Roumanie	2	1	4,9	31
Russie	2	-	4,1	7
Autriche	2	-	2,0	32
Serbie	1	-	2,0	45
Moldavie	1	-	1,4	62
République Tchèque	1	-	1,2	9
Hongrie	1	-	1,0	20
Slovénie	1	-	0,6	38
TOTAL EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	14	1	22,9	

Lafarge a cédé son usine (voie humide) en Ukraine à CRH au troisième trimestre 2013.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (34 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

Pays	NOMBRE D'USINES		Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
	Cimenteries	Stations de broyage		
Égypte	1	-	10,0	15
Algérie	2	-	9,4	36
Maroc	3	1	6,8	43
Irak	3	-	5,8	24
Nigéria	3	-	5,7	32
Jordanie	2	-	4,8	33
Afrique du Sud	1	2	3,6	17
Émirats arabes unis	1	-	3,0	6
Syrie	1	-	2,6	23
Kenya	1	1	2,0	48
Cameroun	1	1	1,7	92
Zambie	2	-	1,3	75
Ouganda	1	-	0,8	62
Bénin	1	-	0,7	37
Zimbabwe	1	-	0,5	38
Tanzanie	1	-	0,3	22
Malawi	-	1	0,2	76
TOTAL MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	25	6	59,2	

Lafarge développe ses activités cimentières au sein de co-entreprises au Maroc (50%), aux Emirats arabe unis (50%) et au Bénin (50%).

Lafarge détient en outre des participations dans des sociétés mises en équivalences, notamment :

- au Nigéria : 36% de Unicem (capacité de 2,5 millions de tonnes) ;
- en Arabie Saoudite : 25% de Al Safwa Cement (capacité de 2,0 millions de tonnes).

AMÉRIQUE LATINE (7 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

Pays	NOMBRE D'USINES		Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
	Cimenteries	Stations de broyage		
Brésil	5	3	7,1	11-12
Équateur	1	-	1,4	20
TOTAL AMÉRIQUE LATINE	6	3	8,5	

Lafarge a vendu ses activités cimentières au Honduras à Cementos Argos (incluant une usine intégrée de 1 million de tonnes de capacité et une station de broyage de 0,3 million de tonnes de capacité).

Lafarge a créé en 2013 une coentreprise avec Elementia au Mexique, regroupant l'ensemble des actifs cimentiers des deux entreprises au Mexique. Lafarge a apporté à la coentreprise ses usines de Vito et Tula d'une capacité totale de près d'un million de tonnes, Elementia

apportant son usine d'un million de tonnes située dans le centre du pays. La nouvelle coentreprise, détenue à 47% par Lafarge et 53% par Elementia, est comptabilisée en mise en équivalence depuis août 2013.

ASIE (24 % DES VENTES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2013)

NOMBRE D'USINES

Pays	NOMBRE D'USINES		Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
	Cimenteries	Stations de broyage		
Chine	20	9	35,9	6-22 ⁽¹⁾
Malaisie	3	1	12,5	37
Corée du Sud	1	2	9,6	13
Inde	3	2	11,0	20 ⁽²⁾
Philippines	5	1	6,5	33
Pakistan	1	-	2,1	6
Indonésie	1	-	1,6	4
Bangladesh	1	-	1,6	7
Vietnam	-	1	0,5	1
TOTAL ASIE	35	16	81,3	

(1) Selon les régions où nous sommes implantés.

(2) Sur les marchés du Groupe.

Lafarge a mis en service en 2013 une nouvelle usine de capacité de 2,6 millions de tonnes au Rajasthan (Nord).

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

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

ACTIVITÉS DE TRADING DE CIMENT

Lafarge gère également des activités de trading de ciment au plan mondial, qui lui permettent de répondre aux fluctuations de la demande dans certains pays tout en évitant

de construire des installations qui pourraient être surcapacitaires. Lafarge mène ces activités principalement par l'intermédiaire de sa filiale Cementia Trading. De plus, la filiale Marine Cement opère en tant qu'importateur et distributeur de ciment dans l'océan Indien et les pays de la mer Rouge.

1



N°2 ET 4
mondial
(au 31 décembre 2013)

5 451
chiffre d'affaires
millions d'euros

25 000
collaborateurs

37
pays

1 481
sites de production

1.3.2 GRANULATS ET BÉTON

GRANULATS

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

Lafarge, selon les analyses internes et externes, occupe la deuxième place mondiale sur ce marché, en grande partie grâce à ses réserves minérales sur les marchés clés. Ces réserves constituent un indéniable atout dans un contexte de forte pression environnementale où il est de plus en plus difficile d'obtenir des permis d'extraction. La gestion responsable de l'environnement et de la réhabilitation des carrières par le Groupe participe à l'obtention de ces permis.

a) Profil

Au 31 décembre 2013, Lafarge comptait 475 sites de production de granulats (comprenant une ou plusieurs carrières) répartis dans 23 pays. Les ventes consolidées ont représenté environ 192,8 millions de tonnes.

b) Procédé de fabrication

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

c) L'industrie et les marchés

La production de granulats nécessite des équipements lourds : installation de concassage et criblage, engins mobiles comme chargeuses sur pneus, tombereaux, etc. Le coût des installations de traitement et du matériel mobile peut aller de quelques millions d'euros pour une petite carrière à plusieurs dizaines de millions d'euros pour une très grande. De plus, la législation de nombreux pays limite le développement des sites. De ce fait, l'industrie des granulats se situe au premier stade de la concentration industrielle, essentiellement sur les marchés développés. Le paysage concurrentiel se compose ainsi de quelques multinationales (Lafarge, Cemex, CRH, HeidelbergCement, Holcim), de producteurs

nationaux comme Martin Marietta Materials et Vulcan Materials aux États-Unis, et d'un grand nombre d'indépendants.

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

d) Clients, produits et services

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

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

BÉTON

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

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

a) Profil

Au 31 décembre 2013, Lafarge comptait 1 006 sites de production répartis dans 34 pays. Les ventes consolidées se sont élevées à 30,7 millions de m³.

b) Procédé de fabrication

Matériau indispensable à la très grande majorité des constructions dans le monde, le béton est obtenu en mélangeant des granulats, du ciment, des adjuvants chimiques et de l'eau, en différentes proportions selon le type de béton à obtenir. Le béton prêt à l'emploi est préparé dans des centrales à béton. Le mélange est chargé dans

des camions malaxeurs, les "toupies", afin de devenir homogène et être livré au client avec des horaires très précis. Les installations de production de béton sont principalement des sites permanents fixes mais aussi des dispositifs mobiles installés sur les chantiers les plus importants ou trop éloignés d'une centrale fixe.

c) L'industrie et les marchés

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

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

d) Clients, produits et services

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

ASPHALTE

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

Nos approvisionnements de granulats sont pour l'essentiel réalisés en interne, alors

que le bitume est acheté hors du Groupe. Le bitume est un sous-produit du raffinage. Son prix est donc directement corrélé à celui du pétrole. L'asphalte est produit dans des usines, constituées de dispositifs de stockage des matières premières et d'équipements permettant les mélanges des matières à température élevée. Nos usines d'asphalte ont une production allant de 5 000 à 500 000 tonnes par an suivant les sites.

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

SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE

Lafarge produit et commercialise des granulats et du béton prêt à l'emploi dans les régions et pays indiqués dans le tableau ci-après. Le tableau indique le nombre de sites industriels exploités au 31 décembre 2013 et le volume de granulats et béton vendu par les filiales consolidées dans chaque pays en 2013.

Région/pays	NOMBRE DE SITES		VOLUMES DE VENTES ⁽²⁾	
	Granulats ⁽¹⁾	Béton prêt à l'emploi	Granulats (millions de tonnes)	Béton prêt à l'emploi (millions de m ³)
EUROPE OCCIDENTALE				
France	105	260	33,2	6,7
Royaume-Uni	124	94	23,6	1,4
Espagne	8	42	1,4	0,6
Grèce	9	20	1,2	0,4
Autres	-	2	-	0,1
AMÉRIQUE DU NORD				
Canada	115	143	54,7	5,0
États-Unis	35	37	37,6	1,2
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST				
Pologne	13	36	10,3	1,1
Roumanie	16	16	2,6	0,4
Russie	3	-	2,7	-
Ukraine	3	-	4,7	-
Serbie	-	4	-	0,1
Hongrie	1	-	0,5	-
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE				
Afrique du Sud	19	54	5,2	1,4
Réunion/Île Maurice	3	9	1,0	0,3
Égypte	3	19	1,8	1,1
Algérie	2	21	0,4	0,8
Maroc	3	27	0,4	0,4
Nigéria	-	5	-	0,1
Qatar	1	10	-	0,6
Irak	1	17	-	0,7
Oman	-	9	-	0,3
Jordanie	-	7	-	0,8
Arabie Saoudite	-	3	-	0,1
Émirats arabes unis	-	4	-	0,2
Koweït	-	4	-	0,1
AUTRES				
Malaisie/Singapour	6	29	3,4	2,2
Philippines	1	-	3,4	-
Brésil	3	54	2,8	1,2
Inde	1	66	1,4	3,0
Autres	-	14	0,5	0,4
TOTAL	475	1 006	192,8	30,7

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

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

En 2013, Lafarge a produit et vendu 6,2 millions de tonnes d'asphalte aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

1.3.3 AUTRES PRODUITS : PLÂTRE

La quasi-totalité de l'activité Plâtre (Asie, Europe, Amérique du Sud, Australie et États-Unis) a été cédée au cours des exercices 2011 et 2013. Lafarge n'a conservé des positions que dans quelques pays de la région Moyen-Orient et Afrique.

1.3.4 RÉSERVES MINÉRALES ET CARRIÈRES

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

a) Objectifs

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

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

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

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

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

b) Exigences

Dans un but d'harmonisation avec les définitions internationales, Lafarge, en 2013, a reclassé ses réserves en quatre catégories : "prouvées", "probables", "possibles" et "potentielles". Cette nouvelle classification permet de distinguer les réserves au sens strict (prouvées et probables) des ressources minérales (possibles et potentielles).

- ◆ Chaque entité opérationnelle doit définir ses réserves, indiquées en termes d'années de production de clinker (pour le ciment) ou de granulats. L'objectif est de maintenir cinquante ans de réserves prouvées, probables et possibles, sauf cas

particuliers justifiés par des contraintes locales.

- ◆ Pour chaque gisement, les entités doivent établir un plan à long terme pour obtenir ou étendre les droits d'exploitation, pour contrôler les propriétés foncières et les permis d'exploiter. Pour toutes les zones concernées par l'exploitation à long terme, y compris les glacis de protection, ce plan doit contenir les informations suivantes :
 - ◆ limites de propriété ;
 - ◆ date d'expiration des droits miniers ;
 - ◆ tonnage et composition des réserves ;
 - ◆ caractéristiques des dépôts et contraintes environnementales ;
 - ◆ plan d'action et budget nécessaire jusqu'à la réhabilitation.

c) Définitions

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

◆ RÉSERVES PROUVÉES ET PROBABLES

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

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

Ces réserves peuvent être définies comme probables lorsque le droit minier ou le contrôle des terrains est soumis à un renouvellement.

◆ RESSOURCES POSSIBLES ET POTENTIELLES

Les ressources peuvent être définies comme possibles lorsqu'un seul des critères ci-dessus n'est pas complètement rempli. Par exemple :

- ◆ les autorisations administratives nécessaires pour les activités extractives ne sont pas complètes ;
- ◆ le contrôle des terrains pour lesquels nous avons des droits miniers n'est pas complet ;
- ◆ les études géologiques ne sont pas finalisées.

Les ressources sont considérées comme potentielles si elles sont situées dans un terrain qui n'est pas totalement contrôlé, mais

reconnu comme potentiellement exploitable après obtention des permis nécessaires. Les études géologiques n'ont pas été complètement effectuées.

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

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

e) Reporting annuel

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

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

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

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

de la consommation de matière première par l'unité de production.

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

◆ Pour le ciment, le résultat est validé par un échange entre le chef de carrière, le responsable des matières premières du pays et l'expert en matières premières du Service de Performance Industrielle. Pour les granulats, ce résultat est validé par le chef de carrière, le géologue et le directeur foncier.

Pour le reporting externe des réserves des cimenteries, seul le contrôle des réserves calcaires est considéré comme critique pour la vie de l'usine. Les additifs au mélange du cru comme l'argile, le sable, le fer et l'alumine entrent en quantité moindre dans la composition du cru. L'approvisionnement en additifs est maîtrisé soit par le contrôle de carrières comme pour le calcaire, soit par des contrats d'approvisionnement. Leur contrôle n'est pas aussi critique que le contrôle du calcaire car ils peuvent être achetés à l'extérieur et transportés sur de

longues distances. La sécurisation des approvisionnements est néanmoins suivie en interne puisqu'elle impacte potentiellement les coûts de production.

Dans les tableaux ci-dessous, les réserves sont consolidées par région, avec le tonnage de matières premières disponibles divisé par la production totale des unités de production dans la région concernée. Comme indiqué ci-dessus, la production de référence est la moyenne des trois derniers exercices. Les usines mises sous cocon sont prises en compte dans ce calcul. Toutes les unités de production techniquement gérées par Lafarge au 31 décembre 2013 sont intégralement prises en compte, même si Lafarge n'en est pas l'actionnaire majoritaire.

CIMENT

	Production moyenne 2011 - 2013 (MT Clinker)	Réserves prouvées et probables (en années)	Ressources possibles et potentielles (en années)	Nombre de sites de production de clinker
Europe occidentale	13,7	64	66	21
Amérique du Nord	8,9	146	57	12
Europe Centrale et de l'Est	9,1	145	114	14
Moyen-Orient et Afrique	33,8	67	36	25
Amérique Latine	4,2	78	199	6
Asie	42,9	33	48	35
TOTAL	112,6	67	58	113

GRANULATS

	Production moyenne 2011 - 2013 (MT granulats)	Réserves prouvées et probables (en années)	Ressources possibles et potentielles (en années)	Nombre de sites de production de granulats
Europe occidentale	75,5	75	18	246
Amérique du Nord	79,8	70	41	150
Europe Centrale et de l'Est	23,6	25	63	36
Moyen-Orient et Afrique	10,5	47	24	32
Amérique Latine	2,6	38	87	3
Asie	6,2	16	2	8
TOTAL	198,2	49	33	475

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

1.3.5 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2013 ET 2012

Le tableau ci-dessous présente les investissements réalisés au cours des exercices 2013 et 2012. Les investissements

de maintien correspondent à des investissements permettant de maintenir ou remplacer les équipements existants. Les investissements de développement interne permettent d'améliorer la productivité, d'augmenter les capacités de production

existantes ou de construire de nouvelles lignes de production. Les développements externes incluent les acquisitions d'actifs industriels ou financiers, après déduction de la trésorerie des entreprises acquises.

(millions d'euros)	INVESTISSEMENTS DE MAINTIEN ET DE DÉVELOPPEMENT INTERNE		DÉVELOPPEMENT EXTERNE	
	2013	2012	2013	2012
Europe occidentale	171	154	13	(32) ⁽¹⁾
Amérique du Nord	119	109	(2)	4
Europe centrale et de l'Est	285	114	(1)	11
Moyen-Orient et Afrique	164	137	7	15
Amérique latine	61	72	1	1
Asie	246	170	3	3
TOTAL	1 046	756	21	2

(1) Incluant l'indemnité reçue suite à la transaction avec Orascom Construction Industries S.A.E. (Voir Note 28 (Engagements hors bilan) annexée aux comptes consolidés).

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) pour plus d'informations sur les investissements réalisés en 2013.

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

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

Voir également la Section 1.3.4 (Réserves minérales et carrières) pour plus d'informations.

1.3.6 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS PRÉVUS POUR 2014

Les investissements industriels envisagés pour 2014 seront limités à 1,1 milliard d'euros.

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

1

PRÉSENTATION DU GROUPE



2

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2.1 Vue d'ensemble	44
2.1.1 Synthèse de nos résultats 2013	44
2.1.2 Perspectives 2014	44
2.2 Politiques comptables et définitions	45
2.2.1 Principales politiques comptables.....	45
2.2.2 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change	46
2.2.3 Définition du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	47
2.2.4 Réconciliation de mesures non comptables.....	47
2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012	49
Volumes, chiffre d'affaires, Ebitda et résultat d'exploitation courant par zone géographique.....	50
Résultat d'exploitation et résultat net de l'ensemble consolidé.....	55
2.4 Trésorerie et capitaux	57
2.4.1 Politiques financières du Groupe	57
2.4.2 Flux nets de trésorerie	57
2.4.3 Endettement et ratios financiers.....	59
2.4.4 Notation financière	60



2.1

VUE D'ENSEMBLE



2.1.1 SYNTHÈSE DE NOS RÉSULTATS 2013

Après un premier semestre marqué par un environnement de volumes globalement peu porteur notamment en raison de conditions climatiques défavorables, la seconde partie de l'année 2013 a bénéficié de tendances positives dans une grande partie de nos pays, avec la poursuite de la reprise du marché résidentiel aux Etats-Unis, la croissance soutenue au Moyen-Orient et Afrique et en Asie, et une stabilisation des volumes en Europe.

Le chiffre d'affaires et l'Ebitda ont été affectés par l'impact défavorable des variations de périmètre et de change. Les tendances opérationnelles sous-jacentes sont néanmoins solides, avec une croissance des ventes et de l'Ebitda sur base comparable⁽¹⁾.

Le chiffre d'affaires consolidé, à 15,2 milliards d'euros sur l'exercice 2013, est en repli de 4 % par rapport à 2012, affecté par des effets de change défavorables. À périmètre et taux de change constants, il est en hausse de 2 %, soutenu par les hausses de prix mises en œuvre dans l'ensemble des lignes de produits en réponse à l'inflation des coûts, tandis que les volumes vendus ont été globalement stables.

L'Ebitda a également été pénalisé par l'impact défavorable des variations de change, ainsi que par la réduction des ventes de crédits carbone. Sur base comparable⁽¹⁾, l'Ebitda a progressé de 2 % par rapport à l'exercice 2012, les actions performance et innovation et les hausses de prix passées dans l'ensemble des lignes de produits ayant compensé l'inflation des coûts et un effet défavorable lié à la réduction du niveau des stocks.

Le résultat net part du Groupe⁽²⁾ est ressorti à 601 millions d'euros en 2013 contre 365 millions d'euros en 2012, bénéficiant du gain net de cession sur les activités au Honduras (172 millions d'euros après impôts) et en tenant compte de la dépréciation d'actifs grecs pour un montant total de 200 millions d'euros constatée en 2012.

Le Groupe a continué à mettre en œuvre son plan de croissance par l'innovation et de réduction des coûts et de l'endettement :

- ◆ Le Groupe a atteint son objectif 2013 en matière de réduction des coûts et d'innovation, avec 670 millions d'euros d'Ebitda additionnel sur l'année (450 millions d'euros et 220 millions d'euros respectivement).
- ◆ La dette nette a été réduite d'un milliard d'euros sur l'année, reflétant nos actions de désendettement. Elle s'établit à 10 330 millions d'euros à fin décembre. Ajustée des 380 millions d'euros de cessions annoncées autour de la fin d'année, et finalisées mi février 2014, la dette nette du Groupe se situerait sous 10 milliards d'euros.

2.1.2 PERSPECTIVES 2014

Globalement, Lafarge anticipe une croissance de la demande de ciment comprise entre 2 et 5 % sur ses marchés en 2014 par rapport à 2013. Les marchés bénéficieront de manière croissante de la reprise de l'économie américaine et du dynamisme persistant des marchés émergents tandis que l'Europe devrait se stabiliser.

L'inflation des coûts devrait se maintenir à un rythme similaire à celui de 2013, ce qui devrait se traduire par des prix globalement en hausse.

Le Groupe a pour objectif de générer 600 millions d'euros Ebitda additionnel en 2014 grâce à ses actions de réduction de coûts et d'innovation respectivement (plus de 400 millions d'euros et plus de 200 millions d'euros). Au-delà, sur 2015 et 2016, ces mesures devraient générer un Ebitda additionnel de 1,1 milliard d'euros, dont 600 millions d'euros de réduction des coûts et 500 millions d'euros grâce à l'innovation. Cela représente un objectif d'au moins 550 millions d'euros par an.

Le Groupe a également pour objectif de ramener l'endettement net à moins de 9 milliards d'euros en 2014. Lafarge continuera à observer la plus grande rigueur en matière d'allocation du capital avec l'objectif de retrouver un profil « investment grade » en 2014.

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

(1) A périmètre et taux de change constants et en neutralisant l'impact des gains non-récurrents (20 millions d'euros sur 2013 et 39 millions d'euros sur 2012) et des ventes de crédits carbone (14 millions d'euros en 2013 contre 99 millions d'euros en 2012).

(2) Le résultat net de l'ensemble consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère.

2.2

POLITIQUES COMPTABLES ET DÉFINITIONS

2

2.2.1 PRINCIPALES POLITIQUES COMPTABLES

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

Perte de valeur des goodwill

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

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

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

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

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

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

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

Les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

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

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

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

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Groupe applique les amendements d'IAS 19 – "Avantages du personnel". Ces amendements ont principalement impacté la composante financière des charges de retraite dans le compte de résultat consolidé. Elle est dorénavant calculée en appliquant le taux d'actualisation au déficit de début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et du versement des prestations. La différence avec le rendement réel des actifs du régime reste comptabilisée en autres éléments du résultat global. En conséquence, le montant de l'obligation et des capitaux propres ne sont pas impactés, seule la répartition de la composante financière de la charge de retraite entre le résultat net et les autres éléments du résultat global est modifiée. Par ailleurs, à compter de l'application de ces amendements, la composante financière des charges de retraite est dorénavant présentée en "charges financières" dans le compte de résultat.

Voir la Note 2.1 (Principes comptables) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les impacts de cette première application des amendements d'IAS 19.

Le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représentent, à fin 2013, respectivement 60 % et 25 % du total des engagements du Groupe au titre des régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi.

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

Le montant des obligations relatives aux régimes de retraite et autres avantages post-emploi est conditionné par les taux d'actualisation fin 2013 déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première qualité. Si ces taux avaient été augmentés de 0,5 point au 31 décembre 2013, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives aux principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord aurait été une diminution de ces obligations d'environ 335 millions d'euros.

Provisions pour risque environnemental

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

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

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

Provisions pour réaménagement des sites

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

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

Impôts

Conformément aux dispositions d'IAS 12 – "Impôts sur le résultat", des impôts différés sont comptabilisés selon la méthode bilancielle du report variable sur les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale (incluant les reports en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôts non utilisés). Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables, sur lequel cet avantage fiscal pourra être imputé.

Le Groupe compense les actifs et passifs d'impôts différés si l'entité possède un droit légal de compenser les impôts courants actifs et

passifs et si les passifs et actifs d'impôts différés relèvent de natures d'impôts levées par la même autorité fiscale.

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

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

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

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

Variations du périmètre de consolidation

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

Variations de change

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

2.2.3 DÉFINITION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES

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

Par ailleurs, le résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres est une composante majeure du principal indicateur de rentabilité du Groupe, le "retour sur capitaux employés"⁽¹⁾ (ROCE).

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

2

2.2.4 RÉCONCILIATION DE MESURES NON COMPTABLES

Dettes nette et cash-flow opérationnel

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

Voir la Section 2.4.3 (Endettement et ratios financiers) pour la valeur de ces ratios en 2013 et 2012.

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

(1) Ou engagés.

(millions d'euros)	2013	2012
Passifs financiers non courants	10 805	11 261
Passifs financiers courants (y compris part court terme de la dette long terme)	2 891	2 823
Instruments dérivés passifs non courants	1	8
Instruments dérivés passifs courants	15	53
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 346)	(2 733)
Instruments dérivés actifs non courants	(12)	(27)
Instruments dérivés actifs courants	(24)	(68)
DETTE NETTE	10 330	11 317

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

Le **ratio cash-flow opérationnel sur dette nette** est calculé en divisant le cash-flow opérationnel par la dette nette telle que définie ci-dessus.

Le cash-flow opérationnel (après impôts et intérêts financiers payés) correspond aux flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies avant déduction de la variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers, voir tableau suivant :

(millions d'euros)	2013	2012
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	1 255	1 276
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	36	304
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 291	1 580

Cash-flow libre

Le cash-flow libre correspond aux flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités après déduction des investissements de maintien.

Ebitda (résultat brut d'exploitation)

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

Retour sur capitaux employés

L'un des indicateurs clés de mesure de la rentabilité utilisé par le Groupe est le retour sur capitaux employés⁽¹⁾. Cet indicateur résulte

de la somme du "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux investis à la fin de l'exercice en cours et des capitaux investis à la fin de l'exercice précédent. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour gérer et évaluer les résultats de ses activités, prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources et évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat, le Groupe restreint l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

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

Le retour sur capitaux employés avant impôts s'est établi à 7,2 % en 2013 contre 7,8 %⁽²⁾ en 2012.

(1) Avant impôts.

(2) Ajusté suite à l'application d'IAS 19 révisée.

2.3

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS
LES 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

2

Toutes les données relatives au chiffre d'affaires, aux volumes vendus ainsi qu'à l'Ebitda et au COI comprennent la contribution au pro rata de nos filiales consolidées par intégration proportionnelle.

L'analyse par pays de l'évolution de nos volumes et de nos ventes, sauf indication contraire, concerne les volumes domestiques et le chiffre d'affaires provenant du marché géographique concerné et réalisé sur ce marché, et ne tient donc pas compte des ventes et des volumes à l'exportation.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ ET EBITDA

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR ACTIVITÉ

(millions d'euros)	12 mois		Variation	Impact des variations de périmètre	Impact des variations de change	Variation sur base comparable
	2013	2012				
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE						
Amérique du Nord	3 137	3 375	-7 %	-7 %	-5 %	5 %
Europe occidentale	3 256	3 181	2 %	5 %	-	-3 %
Europe centrale et de l'Est	1 145	1 270	-10 %	-1 %	-1 %	-8 %
Moyen-Orient et Afrique	4 067	4 283	-5 %	-	-7 %	2 %
Amérique latine	869	961	-10 %	-4 %	-11 %	5 %
Asie	2 724	2 746	-1 %	-	-6 %	5 %
PAR ACTIVITÉ						
Ciment	9 657	10 373	-7 %	-3 %	-5 %	1 %
Granulats et béton	5 451	5 353	2 %	4 %	-5 %	3 %
Holdings et autres	90	90				
TOTAL	15 198	15 816	-3,9 %	-0,4 %	-5,1 %	1,6 %

Le chiffre d'affaires consolidé, à 15 198 millions d'euros en 2013, s'est inscrit en baisse de 4 % par rapport à l'année passée.

Les variations de change ont eu un impact défavorable (-5,1 % sur les ventes de 2013, soit -756 millions d'euros), masquant la croissance organique enregistrée dans de nombreux pays. Ces variations proviennent principalement de la dépréciation du dollar canadien et du dollar américain, du rand sud-africain, de la livre égyptienne, du real brésilien et de la roupie indienne par rapport à l'euro. Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact légèrement négatif sur le chiffre d'affaires (-0,4 %, soit -90 millions d'euros sur l'année). L'effet conjugué de la cession de deux usines situées dans le Missouri et dans l'Oklahoma (États-Unis), de la déconsolidation de

nos actifs cimentiers au Mexique, fusionnés avec les actifs d'Elementia depuis août 2013 et de la cession de nos activités cimentières en Ukraine et au Honduras (respectivement réalisées fin septembre 2013 et novembre 2013) a ainsi été en partie compensé par l'impact net de la consolidation de la coentreprise avec Tarmac au Royaume-Uni.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires consolidé s'est inscrit en hausse de 2 % en 2013, soutenu par les augmentations de prix mises en œuvre sur l'ensemble de nos lignes de produits en réponse à l'inflation des coûts, tandis que la progression des volumes au second semestre a compensé l'impact de la baisse observée sur la première moitié de l'année. Les ventes se sont inscrites en hausse dans chacune de nos régions, à l'exception de l'Europe.

EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR ACTIVITÉ

(millions d'euros)	12 mois		Variation	Impact des variations de périmètre	Impact des variations de change	Impact des ventes de CO ₂ et des éléments non récurrents	Variation sur base comparable ⁽²⁾
	2013	2012					
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE							
Amérique du Nord	560	558	-	-10 %	-7 %	-1 %	18 %
Europe occidentale ⁽¹⁾	354	507	-30 %	-4 %	-	-10 %	-16 %
Europe centrale et de l'Est ⁽¹⁾	201	256	-21 %	-	-	-7 %	-14 %
Moyen-Orient et Afrique	1 153	1 242	-7 %	-	-7 %	-	-
Amérique latine	240	296	-19 %	-4 %	-9 %	-5 %	-1 %
Asie	594	564	5 %	-	-8 %	-	13 %
PAR ACTIVITÉ							
Ciment ⁽¹⁾	2 665	2 983	-11 %	-	-	-	2 %
Granulats et béton	464	479	-3 %	-	-	-	1 %
Holdings et autres	(27)	(39)	-	-	-	-	-
TOTAL ⁽¹⁾	3 102	3 423	-9 %	-2 %	-6 %	-3 %	2 %

(1) Pénalisé par la diminution des ventes de crédits carbone : impact de -85 millions d'euros en 2013 :

- Europe occidentale : impact de -62 millions d'euros sur l'année (ventes de 11 millions d'euros en 2013 contre 73 millions d'euros en 2012)

- Europe centrale et de l'Est : impact de -23 millions d'euros sur l'année (ventes de 3 millions d'euros en 2013 contre 26 millions d'euros en 2012).

(2) Variations calculées afin de neutraliser l'impact des variations de change et de périmètre, des ventes de crédit carbone et des gains non-récurrents (20 millions d'euros en 2013 et 39 millions d'euros en 2012).

L'Ebitda est en repli sur l'année, sous l'effet négatif des variations de change (-6 % sur l'année), des changements de périmètre (-2 % sur l'année), et de l'évolution défavorable des gains non-récurrents et des ventes de CO₂.

Sur base comparable, l'Ebitda s'est inscrit en hausse de 2 % sur l'année, l'impact des actions de réduction des coûts et d'innovation combiné aux augmentations de prix ayant plus que compensé l'inflation

des coûts et un effet défavorable de 56 millions d'euros lié à la réduction du niveau des stocks. Le Groupe a poursuivi tout au long de l'année une politique active de hausse des prix, l'impact sur l'Ebitda de cette stratégie ayant été limité par les ajustements de prix dans un nombre restreint de pays et par les effets de mix défavorables. Les initiatives du Groupe en matière de réduction des coûts et d'innovation ont permis de générer respectivement 450 millions d'euros et 220 millions d'euros d'Ebitda en 2013, atteignant ainsi les objectifs pour 2013.

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

AMÉRIQUE DU NORD - UN LEVIER OPÉRATIONNEL VISIBLE AU SECOND SEMESTRE ET DE FORTES RÉDUCTIONS DES COÛTS

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	11,3	12,8	-12 %	-3 %
- Granulats (MT)	92,3	97,2	-5 %	1 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	6,2	6,5	-4 %	2 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 137	3 375	-7 %	5 %
Ebitda (millions d'euros)	560	558	-	18 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	17,9 %	16,5 %	140pb	190pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	405	360	13 %	32 %

(1) Variations calculées pour neutraliser l'impact des variations de périmètre et de taux de change, et les éléments non récurrents (gains non-récurrents réalisés sur des plans de retraites : 24 millions d'euros en 2012 et 20 millions d'euros en 2013).

Les marchés ont suivi une orientation favorable dans la région, soutenus par la reprise du secteur résidentiel aux États-Unis et par la bonne conjoncture économique dans l'ouest du Canada. Le second semestre de l'année a été marqué par une croissance des volumes

dans l'ensemble des lignes de produits, après un premier semestre 2013 pénalisé par des conditions météorologiques défavorables aux États-Unis dans les régions où nous sommes présents, ainsi que par les inondations au Canada.

L'évolution de la contribution de cette région est affectée par des désinvestissements ciblés réalisés dans le cadre de la stratégie du Groupe de se recentrer aux États-Unis sur les zones géographiques présentant le plus de potentiel, ainsi que par la dépréciation du dollar canadien. Les variations de périmètre ont ainsi eu un impact défavorable sur les ventes annuelles 2013 de -7 %, ou -227 millions d'euros sur l'année, traduisant la cession de deux usines situées dans le Missouri et dans l'Oklahoma (États-Unis) en novembre 2012, ainsi que celle de carrières de granulats de plus petite taille. Les variations de change ont également pesé sur le chiffre d'affaires, les dollars canadien et américain s'étant dépréciés par rapport à l'euro (impact négatif de -5 % sur le chiffre d'affaires, soit -159 millions d'euros, sur le chiffre d'affaires de l'année).

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 5 % sur l'année, soutenu par des hausses de prix solides dans l'ensemble des lignes de produits et par un redémarrage des volumes au second semestre.

♦ **Aux États-Unis**, l'amélioration des mises en chantier de logements s'est poursuivie, atteignant plus de 900 000 unités en 2013, tandis que les efforts de maîtrise des dépenses publiques ont continué à peser sur les activités d'ingénierie civile. Dans ce contexte, les volumes ont progressé de façon robuste au second semestre de l'année, soutenus par la reprise du segment résidentiel et par un effet de rattrapage partiel après un premier semestre pénalisé par

des conditions météorologiques défavorables dans la région du Nord-est. Sur l'année, à périmètre et taux de change constants, les volumes vendus de ciment et béton prêt à l'emploi ont reculé de 3 % et 2 % en 2013, respectivement, tandis que les volumes vendus de granulats se sont inscrits en légère hausse à 1 %. Des hausses de prix robustes ont été mises en oeuvre sur l'ensemble de nos lignes de produits, soutenant la croissance du chiffre d'affaires sur l'année.

♦ **Au Canada**, le chiffre d'affaires s'est inscrit en progression sur l'année, sous l'effet conjugué des hausses de prix et de la croissance vigoureuse enregistrée dans l'ouest du Canada, qui ont largement compensé un marché en demi-teinte au Québec. À périmètre et taux de change constants, les volumes vendus de ciment ont reculé de 2 %, tandis que les volumes vendus de granulats et de béton prêt à l'emploi se sont inscrits en progression de 2 % et 3 %, respectivement, soutenues par différents projets dans l'ouest du Canada.

À périmètre et taux de change constants, et en neutralisant les effets de gains non-récurrents (24 millions d'euros en 2012 et 20 millions d'euros en 2013), l'Ebitda a progressé de 18 % par rapport à 2012, sous l'effet combiné du levier opérationnel lié à la croissance des volumes, de prix bien orientés, de la poursuite des efforts de réduction des coûts et des initiatives en matière d'innovation, et ceci malgré l'impact négatif des variations de stocks (26 millions d'euros sur l'année).

EUROPE OCCIDENTALE - RÉDUCTION DES COÛTS DANS UN CONTEXTE DIFFICILE ; STABILISATION À DES NIVEAUX BAS SUR LA SECONDE PARTIE DE L'ANNÉE

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽²⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	14,0	16,4	-14 %	-3 %
- Granulats (MT)	59,4	50,9	17 %	-3 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	9,1	9,8	-7 %	-5 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 256	3 181	2 %	-3 %
Ebitda ⁽¹⁾ (millions d'euros)	354	507	-30 %	-16 %
Marge brute d'exploitation ⁽¹⁾ (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	10,9 %	15,9 %	-500pb	-170pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros) ⁽¹⁾⁽³⁾	87	316	-72 %	-34 %

(1) Pénalisé par la diminution des ventes de crédits carbone : diminution de 62 millions d'euros par rapport à l'année 2012.

(2) Les variations sur base comparable sont calculées à périmètre et taux de change constants, et en neutralisant les ventes de crédit carbone.

(3) Le résultat d'exploitation courant 2013 comprend l'effet du redémarrage de l'amortissement des actifs au Royaume-Uni (80 millions d'euros d'amortissement supplémentaire en 2013, inclus dans les effets de variations de périmètre).

En Europe occidentale, les tendances ont été contrastées au sein de la région, mais une stabilisation globale des volumes à un niveau bas a été observée sur la seconde partie de l'année.

Les variations du périmètre de consolidation ont eu un impact net positif sur le chiffre d'affaires du fait des effets liés à la constitution de la joint venture Lafarge-Tarmac au Royaume-Uni en janvier 2013. L'impact des cessions d'actifs requises par les autorités de la concurrence (notamment une cimenterie d'une capacité de 1,4 million de tonnes ainsi que des centrales de béton prêt à l'emploi) et de la déconsolidation de 50 % des actifs historiques ex-Lafarge a été plus que compensé par l'intégration de 50 % des actifs apportés par Tarmac à la joint-venture. L'impact des variations de change a été négligeable.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en recul de 3 % par rapport à l'année passée, ce qui reflète principalement l'évolution des volumes.

♦ **En France**, le marché de la construction a relativement bien résisté, soutenu par plusieurs projets de construction d'infrastructures et par les investissements réalisés à l'approche des élections municipales de 2014. Le niveau d'activité du secteur résidentiel est resté assez faible, le nombre de mises en chantier de logements atteignant 332 000 unités en 2013, en diminution de 4 % par rapport à 2012. Sur l'année, les ventes de ciment, de granulats et béton prêt à l'emploi se sont inscrites en retrait de respectivement 3 %, 3 % et 4 % en volumes, avec une stabilisation à partir du deuxième trimestre.

- ♦ **Au Royaume-Uni**, le marché de la construction, après avoir reculé sur la première partie de l'année, a commencé à se redresser progressivement à partir du deuxième trimestre, soutenu par la reprise du segment résidentiel. La joint-venture Lafarge Tarmac est entrée en activité en janvier 2013. Globalement, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en progression par rapport à l'année passée, tant sur le trimestre que sur l'année, en raison de la contribution accrue des ventes de granulats, d'asphalte et de revêtement routier dans notre chiffre d'affaires, reflétant les actifs apportés par Tarmac à la joint-venture.
- ♦ **L'Espagne et la Grèce** continuent de subir les effets de la crise économique. En Espagne, le secteur résidentiel et les projets d'infrastructures ont de nouveau été pénalisés par la sévère baisse des dépenses destinée à résorber le déficit public. Toutefois, nos ventes de ciment sont restées stables en volumes, grâce aux ventes à plus faible valeur ajoutée de clinker. En Grèce, les volumes vendus

de ciment se sont inscrits en baisse de 8 % par rapport à l'année passée ; au second semestre de l'année, cependant, nos volumes ont progressé, la contraction du PIB commençant à se modérer et l'activité de construction repartant légèrement à la hausse à partir de niveaux faibles. Dans ces deux pays, le Groupe a poursuivi la mise en oeuvre d'actions pour limiter l'impact de cette conjoncture difficile, notamment au travers de mesures de réductions de coûts et du déploiement de solutions innovantes, d'adaptation de son outil industriel, et avec le développement des exportations.

L'Ebitda a été pénalisé par la diminution des ventes de crédits carbone par rapport à 2012 (impact de -62 millions d'euros pour l'exercice) et par l'effet des variations de périmètre au Royaume-Uni (impact négatif de -42 millions d'euros pour l'année 2013). Si l'on exclut ces éléments, et à taux de change constants, l'Ebitda s'est inscrit en repli de 16 % par rapport à 2012, les mesures énergiques de réduction des coûts ayant partiellement réduit l'impact de la baisse des ventes.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST - LE NIVEAU LIMITÉ DES DEPENSES D'INFRASTRUCTURES A PESÉ SUR LES VOLUMES AU PREMIER SEMESTRE

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽²⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	12,5	13,2	-6 %	-5 %
- Granulats (MT)	20,7	22,3	-7 %	-8 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	1,6	1,5	6 %	6 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	1 145	1 270	-10 %	-8 %
Ebitda (millions d'euros) ⁽¹⁾	201	256	-21%	-14 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires) ⁽¹⁾	17,6 %	20,2 %	-260pb	-120pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros) ⁽¹⁾	112	175	-36 %	-27 %

(1) Pénalisé par la diminution des ventes de crédits carbone : diminution de 23 millions d'euros par rapport à l'année 2012.

(2) Les variations sur base comparable sont calculées à périmètre et taux de change constants, et en neutralisant les ventes de crédit carbone.

La région a été pénalisée par des dépenses d'infrastructures limitées sous l'effet de la réduction des financements européens disponibles en Pologne et en Roumanie

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires est en recul de 10 % par rapport à l'année passée, avec une baisse moins prononcée au troisième trimestre et une stabilisation au quatrième trimestre, sous l'effet de la normalisation de la base de comparaison et du redressement du marché en Pologne. Les variations de change ont eu un impact légèrement défavorable sur le chiffre d'affaires (-1 % sur l'année), tandis que la cession de notre cimenterie en Ukraine a réduit nos ventes de 1 % par rapport à 2012.

À périmètre et taux de change constants, notre chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 8 % par rapport à 2012.

- ♦ **En Pologne**, l'activité de construction a connu un ralentissement, l'année 2012 ayant bénéficié du Championnat d'Europe de football en juin et de financements européens. Les volumes vendus de ciment se sont inscrits en recul de 5 % en 2013, mais ont progressé sur la seconde partie de l'année, bénéficiant d'une base de comparaison plus favorable par rapport au premier semestre et de la contribution accrue de nos actions d'innovation. Les ventes

de granulats ont été moins élevées que l'an passé, avec néanmoins une atténuation des tendances baissières trimestre après trimestre. Les prix moyens du ciment ont diminué par rapport aux niveaux de 2012, ce qui est principalement dû à l'érosion des prix observée durant le second semestre de 2012.

- ♦ **En Roumanie**, les ventes de ciment ont baissé de 16 % par rapport à l'année passée sous l'effet de la diminution des dépenses d'infrastructures et de l'environnement concurrentiel.
- ♦ **En Russie**, les marchés ont suivi une orientation favorable, mais l'environnement concurrentiel combiné à des limitations des niveaux de production ont pesé sur notre chiffre d'affaires. Les volumes vendus de ciment se sont inscrits en repli de 6 % sur l'année 2013.

L'Ebitda s'est contracté par rapport à l'année passée, sous l'effet combiné de la baisse des volumes dans nos lignes de produits ciment et granulats, de prix moyens moins élevés en Pologne, de la diminution de 23 millions d'euros des ventes de crédits carbone par rapport à 2012 et d'un impact négatif des variations de stocks (-6 millions d'euros), qui a largement annulé les effets de la réduction des coûts et des initiatives autour de l'innovation.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - SOLIDE CONTRIBUTION DES INITIATIVES INTERNES ET HAUSSES DE PRIX EN REPONSE A L'INFLATION DES COÛTS - PERFORMANCE ROBUSTE AU SECOND SEMESTRE

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	44,4	45,2	-2 %	-4 % ⁽²⁾
- Granulats (MT)	8,9	8,6	4 %	6 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	6,9	7,0	-1 %	-1 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	4 067	4 283	-5 %	2 %
Ebitda (millions d'euros)	1 153	1 242	-7 %	-
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	28,4 %	29,0 %	-60pb	-50pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	847	913	-7 %	-

(1) A périmètre et taux de change constants.

(2) Domestique seulement.

La région a bénéficié de la bonne orientation des marchés dans la plupart des pays, traduisant des besoins importants en logements et en infrastructures.

Les ventes de ciment ont globalement suivi une orientation positive en volumes trimestre après trimestre, grâce à la mise en œuvre progressive d'actions visant à limiter l'effet des pénuries de gaz en Égypte, ce qui s'est traduit pour la région par des volumes en hausse au second semestre.

Les variations de change ont fortement pesé sur le chiffre d'affaires (impact de -7 %, soit -309 millions d'euros sur les ventes 2013).

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en progression de 2 % par rapport à 2012, grâce à l'amélioration des prix en réponse à l'inflation significative des coûts, tandis que les volumes ont eu des tendances contrastées.

- ◆ **Le Nigéria** a bénéficié d'un marché en forte croissance. Les ventes de ciment ont progressé de 10 % sur l'année, la croissance à deux chiffres des volumes compensant largement les effets de l'ajustement des prix mis en œuvre au premier trimestre.
- ◆ **En Algérie**, la demande sous-jacente est restée soutenue toute l'année, et nos ventes de ciment ont crû de 9 % en 2013, soutenues par l'augmentation des ventes de nouveaux produits cimentiers. Les volumes se sont inscrits en hausse de 1 % par rapport à 2012, pénalisés par une interruption de la production pendant 10 jours au premier trimestre. Le nouveau broyeur récemment mis en service devrait nous aider à mieux capter la croissance du marché.
- ◆ **En Égypte**, les volumes vendus de ciments ont été pénalisés par une pénurie de gaz. Toutefois, les limitations de production ont été de moins en moins marquées trimestre après trimestre, grâce au recours progressif à des combustibles de substitution ; après la baisse de 30 % enregistrée au premier semestre, les volumes se sont contractés de 19 % au troisième trimestre, mais seulement de 7 % au quatrième trimestre. Des augmentations de prix ont été mises en œuvre en réponse à une inflation des coûts significative.

- ◆ **Au Maroc**, les ventes de ciment ont diminué de 6 % en volumes par rapport à 2012, mais se sont progressivement stabilisées à partir du deuxième trimestre sous l'effet d'une base de comparaison moins défavorable. Le chiffre d'affaires a progressé, soutenu par la proportion accrue de produits à forte valeur ajoutée et par le développement d'un réseau robuste de distributeurs franchisés.

- ◆ **En Irak**, la demande de ciment est restée vigoureuse, mais nos ventes ont été pénalisées par des imports iraniens.

- ◆ **L'Afrique du Sud** a bénéficié d'une tendance de marché solide. Les volumes vendus de ciment et de granulats ont crû de respectivement 1 % et de 7 % par rapport à l'année passée, tandis que les volumes de béton prêt à l'emploi ont affiché une croissance de 14 % par rapport à 2012, soutenus par des projets dans le secteur routier et dans le domaine de l'énergie renouvelable.

- ◆ **Au Kenya**, la croissance du marché de la construction a été ralentie par les élections qui se sont tenues en mars 2013. Les volumes vendus de ciment se sont contractés de 5 % par rapport à 2012, après avoir progressé de 12 % l'an passé.

- ◆ **En Syrie**, l'activité demeure affectée par l'environnement actuel.

À périmètre et taux de change constants, l'Ebitda est resté stable par rapport à l'année dernière, la bonne performance observée dans de nombreux pays ayant été compensée par l'impact des limitations de production en Égypte. Les prix ont été augmentés dans beaucoup de pays en réponse à l'inflation des coûts. L'Ebitda a progressé avec une croissance à deux chiffres, aussi bien au troisième qu'au quatrième trimestre, avec une contribution positive de la grande majorité des pays. La bonne tenue de l'Ebitda et sa forte progression sur la deuxième partie de l'année est attribuable à l'accroissement des volumes sur le second semestre, à l'effet significatif des économies de coûts et des mesures en matière d'innovation, et aux hausses de prix mises en œuvre dans de nombreux pays en réponse à l'inflation des coûts, et ceci malgré un effet défavorable des variations des stocks (-18 millions d'euros sur l'exercice).

AMÉRIQUE LATINE - CROISSANCE MODÉRÉE DES MARCHÉS DANS UN CONTEXTE DE FORTE INFLATION

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	8,8	9,2	-4 %	1 %
- Granulats (MT)	2,8	2,7	2 %	2 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	1,2	1,1	10 %	10 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	869	961	-10 %	5 %
Ebitda (millions d'euros)	240	296	-19 %	-1 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	27,6 %	30,8 %	-320pb	-170pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	202	256	-21%	-3 %

(1) Variations calculées pour neutraliser l'impact des variations de périmètre et de taux de change, et les éléments non récurrents (gain non-récurrent de 15 millions d'euros comptabilisé en 2012).

En Amérique latine, les marchés ont suivi une tendance globalement positive. Notre chiffre d'affaires a été pénalisé par l'impact très négatif des variations de change (-11 % sur l'année, soit -94 millions d'euros), reflétant principalement la dépréciation du real brésilien par rapport à l'euro. Par ailleurs, la déconsolidation de nos actifs cimentiers au Mexique, fusionnés avec les actifs d'Elementia depuis août 2013, ainsi que la cession de nos activités cimentières au Honduras réalisée à la mi-novembre 2013 ont eu un impact défavorable de 4 % sur notre chiffre d'affaires annuel.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 5 % sur l'année, sous l'effet combiné de l'augmentation des prix et de l'accroissement des volumes.

♦ **Au Brésil**, la croissance du secteur de la construction a été modérée. En effet, l'impact du développement des infrastructures en vue des événements sportifs à venir en 2014 et 2016 s'est trouvé

limité par une conjoncture macro économique marquée par une forte inflation et une volatilité significative du change. Les ventes domestiques de ciment se sont ainsi inscrites en hausse de 3 % sur l'année, avec des augmentations de prix en réponse à une inflation des coûts significative, mais des niveaux de production limités sur le quatrième trimestre.

♦ **En Équateur**, le marché de la construction a suivi une orientation favorable tout au long de l'année, soutenu par l'accroissement de la demande sur le segment des infrastructures. Les ventes de ciment se sont inscrites en progression de 12 % par rapport à 2012 sous l'effet d'une évolution positive des prix et des volumes.

Sur base comparable, l'Ebitda s'est inscrit en recul de 1 % sur l'année, reflétant un environnement inflationniste défavorable et des capacités de production limitées au Brésil.

ASIE - BONNE ORIENTATION DES MARCHÉS ; CROISSANCE DES RÉSULTATS EN 2013 MALGRÉ L'IMPACT NÉGATIF DES VARIATIONS DE CHANGE

	12 Mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2013	2012		
Volumes				
- Ciment (MT)	45,8	44,3	3 %	3 %
- Granulats (MT)	8,7	6,6	32 %	30 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	5,7	5,9	-4 %	-1%
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	2 724	2 746	-1%	5 %
Ebitda (millions d'euros)	594	564	5 %	13 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	21,8 %	20,5 %	130pb	140pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	422	393	7 %	16 %

(1) à périmètre et taux de change constants.

En Asie, les marchés ont suivi une tendance positive dans la plupart des pays où le Groupe est présent, mais les variations de change ont eu un impact significatif sur nos ventes représentant une réduction du chiffre d'affaires de l'année de 6 %, soit 161 millions d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 5 % par rapport à 2012, sous l'effet conjugué de l'augmentation des volumes et des hausses de prix en réponse à l'inflation des coûts.

♦ **Aux Philippines**, les volumes vendus de ciment ont bénéficié d'une bonne dynamique de marché et de la mise en service d'une nouvelle usine de broyage au deuxième trimestre, et sont ainsi en progression de 9 % sur l'année tandis que les prix ont été fortement relevés en réponse à l'inflation des coûts. Toutefois, le marché de la construction a été pénalisé de façon temporaire par le typhon Yolanda sur le quatrième trimestre de l'année.

- En Malaisie**, le chiffre d'affaires a crû de 1 % sur l'année. Les volumes vendus de ciment ont progressé légèrement de 1 %. Les prix moyens du ciment sont en retrait par rapport aux niveaux de l'année passée, ce qui traduit principalement l'érosion des prix enregistrée durant le second semestre 2012 ; ils ont toutefois séquentiellement progressé sur le second semestre de 2013.
- En Inde**, l'activité dans les régions où le Groupe est présent a globalement bien résisté, malgré le ralentissement de l'économie à l'approche des élections de 2014, qui a pesé sur l'activité de construction sur la dernière partie de l'année. Les volumes vendus de ciment ont augmenté de 2 % par rapport à 2012. Dans le même temps, nos prix ont été relevés afin d'atténuer les effets de l'inflation des coûts. Nos ventes de béton prêt à l'emploi se sont inscrites en baisse de 11 % par rapport à 2012 en volumes, mais nous avons été en mesure de relever nos prix en réponse à l'inflation des coûts. Notre cimenterie au Rajasthan (2,6 millions de tonnes) est entrée en service au quatrième trimestre 2013. Cette nouvelle unité devrait nous aider à capter la croissance du marché indien au cours des années à venir.
- En Chine**, les ventes de ciment se sont inscrites en progression de 3 % en volumes par rapport à l'année 2012. Les prix moyens du ciment ont légèrement diminué par rapport aux niveaux de l'année dernière, avec des tendances contrastées d'une région à l'autre.
- En Corée du Sud**, le redressement du marché a favorisé une accélération du rythme de croissance des volumes trimestre après trimestre. Les volumes vendus de ciment sur le marché domestique se sont inscrits en augmentation de 5 % sur l'année.

La dépréciation de plusieurs devises de la région par rapport à l'euro a réduit l'Ebitda de 8 % sur l'année. À périmètre et taux de change constants, l'Ebitda s'est inscrit en hausse de 13 % par rapport à l'année passée, soutenu par la croissance des volumes, les hausses de prix pour contrer l'inflation générale des coûts, l'impact visible des réductions de coûts et des mesures en matière d'innovation et l'effet de la baisse des prix du charbon en Chine.

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

Le tableau ci-dessous donne l'évolution de notre résultat d'exploitation et du résultat net pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012 :

(en millions d'euros)	12 mois		Variation %
	2013	2012	
EBITDA	3 102	3 423	-9 %
Amortissements	(1 027)	(1 010)	2 %
Résultat d'exploitation courant	2 075	2 413	-14 %
Plus (moins) values de cession	295	53	
Autres produits (charges) d'exploitation	(350)	(546)	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 020	1 920	5 %
Produits (frais) financiers nets	(1 041)	(1 095)	-5 %
Dont :			
Charges financières	(1 177)	(1 255)	-6 %
Produits financiers	136	160	-15 %
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	19	5	
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	998	830	20 %
Impôts	(262)	(292)	-10 %
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	736	538	37 %
Résultat net des activités abandonnées	46	16	
RÉSULTAT NET	782	554	41 %
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	601	365	65 %
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	181	189	-4 %

Le montant des amortissements s'est élevé à 1 027 millions d'euros en 2013 contre 1 010 millions d'euros en 2012, l'impact de la reprise de l'amortissement des actifs au Royaume Uni (80 millions d'euros d'amortissement additionnel en 2013) étant en partie compensé par l'effet des cessions de différentes opérations aux Etats-Unis et des variations de change.

Les plus-values de cession se sont élevées à 295 millions d'euros en 2013, contre 53 millions d'euros en 2012, et comprennent principalement le gain de cession des actifs cimentiers au Honduras et l'effet positif lié à la création de la joint-venture avec Elementia au Mexique.

Les autres charges d'exploitation comprennent principalement l'impact des pertes de valeur d'actifs et des charges de restructuration. Elles se sont élevées à 350 millions d'euros en 2013 contre 546 millions d'euros en 2012. En 2013, le Groupe a enregistré 157 millions d'euros de charges de restructuration liées à l'exécution du programme de réduction des coûts et 125 millions d'euros de dépréciations d'actifs, principalement localisés en Europe. Sur l'exercice 2012, le Groupe avait enregistré 204 millions d'euros de charges de restructuration dans le contexte de la mise en œuvre de sa nouvelle organisation par pays et 200 millions d'euros de dépréciation de goodwill et d'autres actifs liée à la sévérité de la crise économique en Grèce.

Le résultat d'exploitation a progressé de 5 % à 2 020 millions d'euros, la réduction des charges de restructuration et de dépréciation d'actifs combinée aux gains de cession plus élevés que l'an passé ayant largement compensé l'impact de la diminution du résultat d'exploitation courant.

Les frais financiers nets, qui comprennent les charges financières au titre de la dette nette, le résultat de change et les autres produits et charges financiers, se sont élevés à 1 041 millions d'euros contre 1 095 millions d'euros en 2012, en baisse de 5 %.

Les charges financières au titre de la dette nette ont été réduites, et se sont établies à 834 millions d'euros contre 889 millions d'euros, reflétant l'effet de la réduction de l'endettement net moyen grâce aux actions mises en oeuvre par le Groupe. Le taux d'intérêt moyen de la dette brute est resté stable à 6,2 %. Il a bénéficié du tirage temporaire de lignes de crédit court terme au cours de l'année dans la mesure où les produits de cessions ont été principalement reçus sur le second semestre. Il faut toutefois noter que le taux instantané moyen sur la dette brute au 31 décembre 2013 s'élève à 6,5 %.

Les variations de change ont entraîné une perte de 52 millions d'euros en 2013 (perte de 23 millions d'euros en 2012), liée principalement à des emprunts contractés par certains pays dans des devises différentes de la devise locale, et pour lesquels il n'existe pas de marché de produits de couverture.

Les autres charges financières ont été réduites, passant de 183 millions d'euros à 155 millions d'euros sur l'exercice 2013, et incluent principalement des commissions bancaires, l'amortissement des frais d'émission des emprunts obligataires et les intérêts nets liés aux plans de retraites.

La quote-part dans le résultat net des entreprises associées a représenté un gain net de 19 millions d'euros en 2013, contre 5 millions d'euros en 2012, reflétant principalement la forte progression des

résultats générés par Unicem au Nigéria en 2013 par rapport à l'an passé, tandis que la contribution de notre participation de 20 % dans Siniat (opérations plâtre en Europe et en Amérique Latine) a été pénalisée par une charge de dépréciation d'actif non-récurrente comptabilisée sur le premier trimestre 2013.

Les impôts se sont élevés à 262 millions d'euros en 2013, correspondant à un taux effectif de 27 %, bénéficiant de l'effet non récurrent de la cession des activités au Honduras. En 2012, le taux d'impôts effectif avait été de 35 %, du fait de la non-déductibilité de la dépréciation de goodwill.

Le résultat net des activités poursuivies s'est inscrit en hausse de 37 %, passant de 538 millions d'euros à 736 millions d'euros, la réduction des charges de restructuration et de dépréciation d'actifs ainsi que des plus-values de cessions plus élevées ayant largement compensé la baisse de l'Ebitda.

Le résultat net des activités abandonnées a représenté un gain de 46 millions d'euros en 2013 (16 millions d'euros l'année passée), traduisant principalement le gain net réalisé sur la cession de nos actifs plâtre en Amérique du Nord finalisée fin août 2013.

Le résultat net part du Groupe⁽¹⁾ est ressorti à 601 millions d'euros en 2013 contre 365 millions d'euros en 2012, bénéficiant du gain net de cession sur les activités au Honduras (172 millions d'euros après impôts) et en tenant compte de la dépréciation d'actifs grecs pour un montant total de 200 millions d'euros constatée en 2012.

La contribution des participations minoritaires s'est inscrite en léger retrait, à 181 millions d'euros contre 189 millions d'euros l'année passée, principalement sous l'effet de volumes en baisse en Egypte.

Le résultat par action s'est établi à 2,09 euros en 2013, contre 1,27 euro en 2012, sous l'effet de la forte amélioration du résultat net part du Groupe, le nombre de titres moyen étant resté relativement stable.

(1) Le résultat net de l'ensemble consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère.

2.4

TRÉSORERIE ET CAPITAUX

2

2.4.1 POLITIQUES FINANCIÈRES DU GROUPE

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

Lafarge est soumis à des risques de change qui sont soit liés au seul fait de détenir des sociétés dans des géographies dont la devise est différente de la devise fonctionnelle ultime du Groupe (l'euro), soit liés à des transactions réalisées par le Groupe dans des devises fonctionnelles de la société qui effectue ses transactions.

La politique du Groupe en la matière est de veiller, dans toute la mesure du possible, à ce que la devise d'endettement des sociétés du Groupe soit leur devise fonctionnelle.

Par contre, les excédents de trésorerie des filiales qui sont en devises émergentes sont, dans la mesure du possible, plutôt traduits en dollars américains ou en euros pour protéger l'actif contre de possibles dévaluations.

S'agissant du risque de change transactionnel, la politique du Groupe est de couvrir ces risques, autant et dès que possible, principalement par des opérations d'achat et de ventes à terme.

2.4.2 FLUX NETS DE TRÉSORERIE

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

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

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions d'euros)	2013	2012
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 291	1 580
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	(36)	(304)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	1 255	1 276
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées	1	22
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	1 256	1 298
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	39	(323)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées	(2)	(4)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	37	(327)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(460)	(1 348)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(460)	(1 348)
VARIATION DE TRÉSORERIE	833	(377)

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

Les flux nets de trésorerie générés par les activités poursuivies se sont établis à 1 255 millions d'euros en 2013 (1 276 millions d'euros en 2012).

Les flux nets de trésorerie générés par les activités poursuivies ont été quasiment stables, la forte amélioration de notre performance en matière d'optimisation du besoin en fonds de roulement ayant permis de compenser la baisse de l'Ebitda.

Le Groupe a poursuivi ses efforts sur ce sujet en 2013 avec une forte mobilisation des équipes sur l'optimisation de la gestion de nos stocks et une négociation plus efficace visant à allonger les délais de règlement de nos fournisseurs. Cet effort a supposé une collaboration interne renforcée à tous les niveaux du Groupe entre les équipes concernées (commercial, industriel, achat, finance, etc.). Comparé à fin décembre 2012, nous avons réduit le besoin en fonds de roulement strict⁽¹⁾ exprimé en nombre de jours de ventes de 3 jours.

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

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

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies ont généré 39 millions d'euros de trésorerie (contre une sortie de trésorerie nette de 323 millions d'euros en 2012).

Les investissements de maintien sont restés stables par rapport à l'année passée, et se sont élevés à 391 millions d'euros en 2013.

Les investissements de productivité et de construction de nouvelles capacités ont représenté 655 millions d'euros, ce qui reflète notre stricte politique d'allocation du capital. Ils sont liés aux projets de nouvelles cimenteries en cours en Russie et en Inde, à des investissements dans nos usines d'Exshaw et de Ravena en Amérique du Nord, ainsi qu'à la construction de stations de broyage aux Philippines, en Algérie et au Brésil, bénéficiant d'un retour sur investissement rapide.

Nettes de la dette nette cédée, et en tenant compte de la cession d'intérêts sans perte de contrôle et des coûts de cession, les opérations de cessions ont permis de réduire l'endettement net du Groupe de 1 283 millions d'euros sur l'exercice 2013. Elles comprennent principalement le produit de la cession de nos activités plâtre aux Etats-Unis pour 0,5 milliard d'euros, 0,2 milliard d'euros de contribution par augmentation de capital souscrite par notre nouveau partenaire en Inde, la cession de quelques carrières de granulats aux Etats-Unis, la vente de nos activités cimentières en Ukraine et au Honduras et les produits de la cession d'actifs au Royaume Uni.

Voir la Section 1.2.8 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.

c) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Au 31 décembre 2013, l'endettement net s'est établi à 10 330 millions d'euros (11 317 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les efforts en matière de réduction de la dette ont été poursuivis tout au long de l'année, et se sont traduits par une nouvelle baisse de l'endettement net consolidé de 1 milliard d'euros sur l'exercice.

La dette nette consolidée s'est établie à 10 330 millions d'euros au 31 décembre. Ajustée des opérations de cessions sécurisées autour de la fin de l'exercice 2013, et finalisées mi-février 2014 pour une valeur d'entreprise totale de 380 millions d'euros (cession des 20% d'intérêts résiduels dans les opérations plâtre Europe et Amérique latine

pour 145 millions d'euros annoncés en décembre 2013 et cession d'actifs granulats dans le Maryland pour une valeur d'entreprise de 320 millions de dollars annoncée en janvier 2014), la dette nette du Groupe se situerait sous 10 milliards d'euros.

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

◆ DETTE À MOYEN ET LONG TERME

Lafarge assure l'essentiel de ses besoins de financement à moyen et long terme par l'émission d'obligations, en particulier dans le cadre de son programme de titres de créances à moyen et long terme (*Euro Medium Term Notes, EMTN*), ainsi que par des emprunts bancaires. Dans le cadre de son programme EMTN, Lafarge dispose actuellement d'un montant maximal de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à 9 702 millions d'euros.

Principales opérations de financement à moyen et long terme intervenues en 2013 et 2012

Durant l'exercice 2013 et 2012, les principales opérations de financement ont été les suivantes :

Dans le cadre du programme EMTN

- ◆ le 30 septembre 2013, emprunt obligataire de 750 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans, avec un coupon à taux fixe de 4,75 % ;
- ◆ le 15 mars 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé pour un montant de 50 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,25 % ;
- ◆ le 19 juin 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 40 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,375 %. Cet emprunt s'ajoute à un emprunt obligataire émis le 26 juin 2007 d'un montant de 500 millions d'euros ;
- ◆ le 9 juillet 2012, emprunt obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans, avec un coupon à taux fixe de 5,875 % ;
- ◆ le 10 juillet 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 175 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et demi, avec un coupon à taux fixe de 5 %.

Dans le cadre d'une documentation spécifique hors EMTN

- ◆ le 12 octobre 2012, emprunt obligataire sous forme de placement privé de 50 millions d'euros d'une maturité de 7 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 2 % au 31 décembre 2013.

Durant l'exercice 2013, Lafarge S.A. n'a procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé demandant une documentation spécifique hors EMTN.

Emprunts bancaires

- ◆ le 28 juin 2013, emprunt bancaire de 120 millions d'euros, d'une maturité de 3 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 6M + 1,9 % ;
- ◆ le 24 juillet 2013, emprunt bancaire de 300 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 6M + 2,85 % ;
- ◆ le 10 décembre 2013, emprunt bancaire de 100 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 2%. Cet emprunt n'a pas été tiré au 31 décembre 2013 et pourrait l'être en mai 2014 ;
- ◆ le 17 décembre 2013, emprunt bancaire de 150 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 2,05%. Cet emprunt n'a pas été tiré au 31 décembre 2013 et pourrait l'être en mai 2014.

(1) Besoin en fonds de roulement strict : clients et stocks et travaux en cours, après déduction du poste fournisseurs.

Principaux remboursements intervenus en 2013

- ◆ le 28 juin 2013, remboursement d'un emprunt bancaire pour 165 millions d'euros ;
- ◆ le 15 octobre 2013, remboursement d'une tranche d'un emprunt de type *Schuldschein* pour 64 millions d'euros ;
- ◆ le 4 décembre 2013, remboursement d'un emprunt obligataire pour 500 millions d'euros.

DETTES COURT TERME

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

Lafarge a actuellement un programme de billets de trésorerie libellé en euros, avec un montant maximal disponible de 3 000 millions d'euros. À la date de clôture de l'exercice 2013, l'encours de billets de trésorerie s'élevait à 7 millions d'euros.

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

DISPOSITIF DE LIGNES DE CRÉDIT CONFIRMÉES

Un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques (essentiellement au niveau de Lafarge S.A.) est maintenu en permanence afin de garantir la disponibilité de financements en fonction des besoins.

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

En outre, onze lignes de crédit bilatérales arrivant initialement à échéance en 2014, 2015 et 2016 pour un total de 1 750 millions d'euros ont été renégociées au cours de l'année 2013, à échéance 2016 pour 350 millions d'euros, 2017 pour 700 millions d'euros et 2018 pour 700 millions d'euros. Une nouvelle ligne d'un montant de 50 millions d'euros a par ailleurs été mise en place.

Au 31 décembre 2013, le montant total de ces lignes s'élevait à 3 435 millions d'euros (3 435 millions d'euros au 31 décembre 2012), dont la totalité était disponible au 31 décembre 2013 (la totalité était également disponible au 31 décembre 2012). La maturité moyenne de ces lignes de crédit est de 2,8 ans à fin 2013 contre 2,5 ans à fin 2012.

En complément, nous disposons au 31 décembre 2013 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros dont l'échéance est le 22 juin 2020. Cette ligne, mise en place en 2012, et dont les tirages prennent la forme de placement privé obligataire hors EMTN, n'est pas considérée dans le montant de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus.

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 3 346 millions d'euros à fin 2013 ; ils sont libellés pour environ 39 % en euros, le solde étant libellé en un grand nombre d'autres devises.

GESTION DE TRÉSORERIE

La gestion de la trésorerie est assurée chaque fois que possible par la mise en place de structures centralisées qui permettent d'assurer le niveau d'optimisation requis. En particulier a été développé un système

de cash-pooling paneuropéen auquel adhèrent, outre les unités du Groupe dans la zone euro, d'autres unités significatives, en particulier les États-Unis, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, le Royaume-Uni et la Suisse. Des systèmes comparables ont été mis en place dans d'autres pays où le groupe opère.

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

CAPITAL SOCIAL

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

2.4.3 ENDETTEMENT ET RATIOS FINANCIERS

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

a) Passifs financiers

Au 31 décembre 2013, le total des passifs financiers s'élevait à 13 662 millions d'euros (à comparer à 14 035 millions d'euros en 2012) hors options de ventes octroyées aux minoritaires et impact des instruments dérivés. Fin 2013, 7 millions d'euros de passifs financiers à moins d'un an ont été reclassés en passifs financiers à plus d'un an, le Groupe ayant la capacité de refinancer ces passifs financiers à court terme en utilisant le financement disponible fourni par les lignes de crédit confirmées.

Les passifs financiers à plus d'un an s'élevaient à 10 782 millions d'euros à fin 2013, à comparer à 11 212 millions d'euros en 2012. Environ 32 % des passifs financiers à plus d'un an en 2013 viendront à échéance après 2018. Les passifs financiers à plus d'un an comprennent en majorité des passifs financiers à taux fixe (après prise en compte des swaps de taux d'intérêt). Ils sont pour la plus grande part libellés en euros et dollars américains.

Au 31 décembre 2013, les passifs financiers à moins d'un an (y compris la part à moins d'un an de la dette long terme) s'élevaient à 2 880 millions d'euros (à comparer à 2 823 millions d'euros en 2012).

Au 31 décembre 2013, le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps était de 6,5 %, pour un taux de 6,4 % au 31 décembre 2012. Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après swaps sur l'année 2013 s'élève à 6,2 %, comme en 2012.

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

b) Dette nette et ratios sur dette nette

La dette nette, qui inclut les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, ressort à 10 330 millions d'euros au 31 décembre 2013 (contre 11 317 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le ratio de dette nette sur capitaux propres s'élevait à 63 % au 31 décembre 2013 (contre 64 % au 31 décembre 2012).

Le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette s'élevait à 13 % au 31 décembre 2013 (contre 14 % au 31 décembre 2012).

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

c) Contrats d'emprunts

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

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

Au 31 décembre 2013, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers. Certains contrats d'emprunts de filiales contiennent de telles clauses. Ils sont localisés dans les pays suivants : Bangladesh, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Pakistan, Qatar, et représentent de l'ordre de 2 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2013. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

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

2.4.4 NOTATION FINANCIÈRE

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

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

		17/03/2011	05/08/2011	13/03/2012	12/08/2013	12/11/2013
Standard & Poor's	Notation court terme	B				
	Notation long terme	BB+		BB+		BB+
		(perspective stable)		(perspective négative)		(perspective stable)
Moody's	Notation court terme					
	Notation long terme		Ba1		Ba1	
			(perspective stable)		(perspective négative)	

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

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – Mandataires sociaux	62
3.1.1 Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration – Président-Directeur général – Vice-Président	63
3.1.2 Pouvoirs du Président-Directeur général	64
3.1.3 Composition du Conseil d'administration	66
3.1.4 Administrateurs indépendants – parité et diversité au sein du Conseil	84
3.1.5 Charte de l'administrateur	86
3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités	88
3.2.1 Conseil d'administration	88
3.2.2 Comités du Conseil d'administration	89
3.2.3 Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général – bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent)	94
3.2.4 Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités	95
3.3 Direction du Groupe	96
3.4 Rémunérations et avantages	98
3.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – Jetons de présence	98
3.4.2 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général	99
3.4.3 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général	100
3.4.4 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 au Président-Directeur général soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014 ("say on pay") ...	106
3.4.5 Rémunérations de la direction du Groupe	108
3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	109
3.5.1 Politique d'attribution – critères de performance et règles de conservation	109
3.5.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	111
3.5.3 Plans d'actions de performance	113
3.5.4 Rémunérations variables pluriannuelles	114
3.6 Participation au capital	115
3.6.1 Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	115
3.6.2 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction	115
3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	116

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

CADRE LÉGAL :

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

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

Ce Code, disponible sur www.medef.com ou www.afep.com, consolide dans sa version de juin 2013 les différents principes de gouvernement d'entreprise et recommandations de l'Afep et du Medef.

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

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

Voir la Section 3.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef) pour une présentation consolidée des dispositions du Code non retenues par la Société.

3.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION – MANDATAIRES SOCIAUX

CADRE LÉGAL :

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

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. comprend actuellement 15 membres ayant un profil très largement international qui apportent au Conseil des expériences et des expertises différentes et complémentaires.

La composition de ce dernier a évolué au cours de l'exercice 2013, suite aux événements suivants :

- ◆ à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2013, le mandat d'administrateur de M. Michel Bon arrivait à son terme et ce dernier n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat ;
- ◆ l'Assemblée générale du 7 mai 2013 a approuvé le renouvellement des mandats d'administrateur de Madame Hélène Ploix et MM. Bruno Lafont, (Président-Directeur général), Oscar Fanjul (Vice-Président du Conseil), Philippe Charrier et Juan Gallardo.

M. Bruno Lafont a par ailleurs été renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur général par le Conseil d'administration suivant l'Assemblée générale du 7 mai 2013. Il est le seul membre du Conseil d'administration exerçant des fonctions exécutives au sein du Groupe.

Ces évolutions sont résumées dans le tableau figurant en Section 3.1.3, qui synthétise également différentes données sur la composition du Conseil.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE MANDAT D'ADMINISTRATEUR CHEZ LAFARGE

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

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

Les statuts actuels de la Société prévoient que :

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

L'Assemblée générale du 7 mai 2014 sera amenée à se prononcer sur une proposition de modification des statuts concernant l'âge limite des administrateurs. La position actuelle des statuts de la Société (prévoyant qu'aucun administrateur ne peut avoir plus de 70 ans) est plus contraignante que la position par défaut proposée par le Code de commerce, qui prévoit qu'en l'absence de dispositions statutaires "le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction".

Les dispositions statutaires actuelles de la Société sont également plus contraignantes que la plupart de celles adoptées par les autres sociétés du CAC40 et ne semblent plus adaptées à l'évolution actuelle de la société du fait de l'allongement de la durée de vie professionnelle des dirigeants exécutifs, rendant leur disponibilité plus tardive pour assumer des mandats d'administrateur. Un assouplissement mesuré de ces dispositions cohérent avec la position par défaut proposée par le Code de commerce permettrait à la Société de continuer à bénéficier à l'avenir de l'expérience et de l'expertise d'administrateurs de grande qualité lors de nominations ou renouvellements.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2014 de modifier les statuts afin de prévoir :

- ◆ qu'aucun administrateur ne doit avoir plus de 73 ans ; et
- ◆ que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions.

Ces modifications statutaires seraient d'effet immédiat et auraient pour premier effet de permettre aux mandats de Mme Hélène Ploix et de M. Michel Rollier de ne pas prendre fin de façon anticipée à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CADRE LÉGAL :

Les Conseils d'administration de sociétés remplissant certains critères posés par la Loi doivent comprendre des administrateurs représentant les salariés. Lorsque le Conseil d'administration comprend plus de 12 membres, le nombre d'administrateurs représentant les salariés doit être au moins égal à 2 (article L. 225-27-1 du Code de commerce).

Deux représentants du Comité d'entreprise assistent aux réunions du Conseil d'administration.

Il n'y a pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires, ni les salariés au jour de la publication de ce Document de Référence.

Suite à l'adoption des nouvelles dispositions légales sur la représentation des salariés au Conseil d'administration décrites ci-dessus, la prochaine Assemblée générale de Lafarge S.A. sera amenée à se prononcer sur la modification des statuts de la Société afin de prévoir les modalités de désignation de deux administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration. Ces deux administrateurs devront être désignés dans les six mois suivant l'Assemblée générale, soit d'ici le 7 novembre 2014.

Le projet de modification des statuts arrêté par le Conseil d'administration et qui sera soumis au vote de l'Assemblée générale

prévoit la désignation du premier administrateur représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. et d'un second par le Comité d'entreprise européen dès lors et pour autant que le Conseil d'administration comporte plus de douze administrateurs nommés par l'assemblée générale.

Cette modalité panachée de désignation est considérée comme étant la plus adaptée à un groupe mondial comme Lafarge. Le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. est en effet l'instance la mieux et la plus régulièrement informée sur les sujets concernant le Groupe et c'est également l'instance qui sera sollicitée sur les orientations stratégiques de l'entreprise, société mère du Groupe. À ce titre le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. est l'instance représentative du personnel la plus pertinente pour la désignation du premier des administrateurs représentant les salariés. La désignation du second administrateur représentant les salariés par le Comité européen d'entreprise, instance représentative du personnel la plus internationale du Groupe regroupant des représentants des sociétés opérationnelles situées dans différents pays européens, vise à prendre en compte cette dimension internationale et à encourager une représentation européenne des salariés au Conseil d'Administration.

Consulté conformément à la loi, le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. a émis un avis favorable quant aux modalités de désignation envisagées.

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

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

a) Président-Directeur général

CADRE LÉGAL :

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

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

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

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

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

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

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

b) Vice-Président du Conseil (Administrateur référent)

Ces fonctions sont actuellement assurées par M. Oscar Fanjul.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Voir la Section 3.2.3 (*Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général*) pour les principales conclusions du bilan d'activité du Vice-Président au cours de l'exercice 2013.

c) Secrétaire du Conseil

Le Conseil d'administration désigne un Secrétaire du Conseil, pouvant être choisi en dehors des administrateurs. Le Secrétaire du Conseil peut également être désigné pour assurer le secrétariat des travaux des Comités du Conseil.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission générale d'assister le Président-Directeur général pour assurer le bon fonctionnement et l'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités.

Le Secrétaire du Conseil est Mme Bi Yong Chungunco, Directeur Juridique Groupe et Secrétaire Général.

3.1.2 POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

a) Description générale des pouvoirs

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

Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les dispositions des statuts ou les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur général sont inopposables aux tiers.

D'autre part, en tant que Président du Conseil, le Président-Directeur général représente le Conseil d'administration. Conformément aux dispositions de la Loi et du règlement intérieur, le Président-Directeur général préside les réunions du Conseil d'administration, prépare et coordonne ses travaux et ceux de ses Comités. À ce titre et avec le support du Secrétaire du Conseil, celui-ci :

- ◆ convoque les Conseils d'administration en fonction du calendrier fixé et décide de l'opportunité de convoquer le Conseil à tout autre moment en fonction des besoins ;
- ◆ prépare l'ordre du jour en liaison avec le Vice-Président, supervise la constitution du dossier du Conseil d'administration et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- ◆ convoque les Comités en liaison avec les Présidents des Comités ;
- ◆ veille à ce que certains sujets soient débattus par les Comités en préparation des réunions du Conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du Conseil ;
- ◆ veille au respect par les Administrateurs des stipulations du règlement intérieur du Conseil et des Comités ;
- ◆ assure le suivi des décisions du Conseil ;

- ◆ prépare et organise, en liaison avec le Vice-Président et le Comité du gouvernement d'entreprise et des Nominations, les travaux d'évaluation périodiques du Conseil ; et
- ◆ anime les discussions du Conseil.

Le Président-Directeur général assure la liaison entre le Conseil d'administration et les actionnaires lors de réunions spécifiques ou lors d'entretiens avec les membres du Comité consultatif d'actionnaires.

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

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

b) Règles d'approbation et d'information préalable du Conseil (limitations)

◆ INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

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

- ◆ lorsqu'il s'agit d'opérations qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies préalablement approuvées par le Conseil :
 - ◆ information *a posteriori* pour les opérations d'un montant inférieur à 200 millions d'euros,
 - ◆ information *a priori* sur le principe de l'opération, soit au cours d'une réunion du Conseil, soit par information écrite, permettant aux administrateurs de demander des informations complémentaires, de faire des remarques sur l'opération

- ◆ approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour les émissions de titres d'un montant supérieur à 1 000 millions d'euros,
- ◆ approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour toute émission de titres pouvant donner droit à une fraction de capital.

envisagée ou de demander une délibération du Conseil pour des montants compris entre 200 et 600 millions d'euros,

- ◆ approbation préalable sur l'opération envisagée et ses principales caractéristiques, lorsque son montant dépasse 600 millions d'euros ;
- ◆ lorsqu'il s'agit d'une opération qui ne s'inscrit pas dans les orientations stratégiques déjà approuvées, approbation préalable dès lors que son montant dépasse 100 millions d'euros.

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

◆ OPÉRATIONS FINANCIÈRES

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

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

SYNTHÈSE DES RÈGLES D'APPROBATION ET D'INFORMATION PRÉALABLE DU CONSEIL PRÉVUES PAR LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

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

3.1.3 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. est composé de 15 administrateurs ayant un profil très largement international. Leurs différentes expériences et expertises, présentées ci-dessous, permettent de réunir des compétences complémentaires et diverses au sein du Conseil d'administration.

CHANGEMENTS INTERVENUS SUR L'EXERCICE 2013

Administrateurs	Nomination	Renouvellement	Départ	Nationalité	Age ⁽¹⁾	Sexe	Date initiale de nomination	Nombre d'années au Conseil ⁽¹⁾
ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST EN COURS								
Bruno LAFONT Président-Directeur général	-	Assemblée générale du 7 mai 2013	-	Française	57	M	25/05/2005	8
Oscar FANJUL Vice-Président du Conseil Administrateur référent	-	Assemblée générale du 7 mai 2013	-	Espagnole	64	M	25/05/2005	8
Philippe CHARRIER	-	Assemblée générale du 7 mai 2013	-	Française	59	M	25/05/2005	8
Philippe DAUMAN	-	-	-	Américaine	60	M	03/05/2007	6
Paul DESMARAIS, Jr.	-	-	-	Canadienne	59	M	18/01/2008	6
Juan GALLARDO	-	Assemblée générale du 7 mai 2013	-	Mexicaine	66	M	03/09/2003 (cooptation)	10
Ian GALLIENNE	-	-	-	Française	43	M	03/11/2011 (cooptation)	2
Jérôme GUIRAUD	-	-	-	Française	53	M	07/05/2008	5
Gérard LAMARCHE	-	-	-	Belge	52	M	15/05/2012	1
Colette LEWINER	-	-	-	Française	68	F	06/05/2010	3
Hélène PLOIX	-	Assemblée générale du 7 mai 2013	-	Française	69	F	27/05/1999	14
Baudouin PROT	-	-	-	Française	62	M	12/05/2011	2
Michel ROLLIER	-	-	-	Française	69	M	07/05/2008	5
Nassef SAWIRIS	-	-	-	Égyptienne	53	M	18/01/2008	6
Véronique WEIL	-	-	-	Française	54	F	06/05/2010	3
ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST ARRIVÉ À ÉCHÉANCE EN 2013								
Michel BON	-	-	À l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2013	-	-	-	-	-

(1) À la date de dépôt du présent Document de Référence.

(2) Sous réserve de l'approbation des dispositions statutaires soumises à l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(3) Pour plus d'information sur la qualification d'administrateur indépendant, voir la Section 3.1.4 (Administrateurs indépendants).

(4) Au 31/12/2013. Pour le taux de participation aux réunions des Comités, voir la Section 3.2.4 (Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités).

(5) Audit = Comité d'audit, GN = Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, Rem = Comité des rémunérations, SDD = Comité Stratégie, Développement et Développement durable, P = Président du Comité.

(6) Incluant le mandat Lafarge S.A. et conformément aux recommandations du Code Afep Medef.

(7) Les mandats exercés dans des sociétés cotées au titre de la représentation d'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations et dans laquelle un administrateur exerce un mandat de dirigeant mandataire social ne sont pas pris en compte pour le décompte du nombre de mandats en application du Code Afep Medef. En conséquence, le nombre de mandats exercés par M. Desmarais Jr. dans des sociétés cotées est en conformité avec les limites recommandées par le Code Afep Medef.

(8) Les mandats exercés dans des sociétés cotées au titre de la représentation d'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations et dans laquelle un administrateur exerce un mandat de dirigeant mandataire social ne sont pas pris en compte pour le décompte du nombre de mandats en application du Code Afep Medef. En conséquence, le nombre de mandats exercés par Mme Ploix dans des sociétés cotées est en conformité avec les limites recommandées par le Code Afep Medef.

AUTRES INFORMATIONS

Terme du mandat	Administrateur indépendant ⁽³⁾	Représentant les salariés ou les actionnaires salariés	Taux de participation (Conseil) ⁽⁴⁾	Comités du Conseil ⁽¹⁾⁽⁵⁾	Nombre de mandats dans des sociétés cotées ⁽⁶⁾	Expérience et expertises apportées à la Société
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	Non	Non	100 %	–	3	Président-Directeur général du Groupe
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	Oui	Non	100 %	GN (P) Rem (P) Audit	4	Industrie / International / Finance Expertise en gouvernement d'entreprise
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	Oui	Non	100 %	Rem SDD	2	Industrie / International Expertise développement durable et marketing
2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	Oui	Non	71 %	SDD (P) GN	2	Industrie / International Connaissance du groupe Lafarge en Amérique du Nord
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	71 %	SDD	10 ⁽⁷⁾	Finance et gestion des participations Industrie / International Connaissance de l'Amérique du Nord
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	Oui	Non	100 %	Audit GN Rem	4	Industrie / International / Finance Connaissance de l'Amérique du Nord et de l'Amérique latine
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	100 %	GN Rem	5	Finance et gestion des participations Industrie / International
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	86 %	Audit	1	Finance / International Connaissance de l'Europe de l'Est, de l'Afrique et du Moyen-Orient
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	100 %	Audit	5	Finance et gestion des participations Industrie / International
2014 (Assemblée statuant sur les comptes 2013)	Oui	Non	86 %	SDD	6	Industrie / Énergie / International Conseil et stratégie
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016) ⁽²⁾	Oui	Non	100 %	SDD	6 ⁽⁸⁾	Finance / Industrie / International Connaissance du groupe Lafarge
2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	Oui	Non	57 %	GN SDD	5	Finance / Banque International
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015) ⁽²⁾	Oui	Non	86 %	Audit (P) GN	3	Finance / Industrie / International Expertise en gouvernement d'entreprise
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	71 %	GN Rem SDD	2	Industrie / International Connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient Connaissance des métiers du groupe Lafarge Entrepreneur et de développeur d'affaires
2014 (Assemblée statuant sur les comptes 2013)	Oui	Non	100 %	Audit Rem	1	Finance / International Connaissance des fonctions corporate
–	–	–	–	–	–	M. Bon n'est plus administrateur depuis le 7 mai 2013

a) Présentation des administrateurs – Expertise et expérience

BRUNO LAFONT - né le 8 juin 1956 - nationalité française	
 <p>61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France</p> <p>Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 27 506</p>	<p>Expérience et expertise</p> <p>Président-Directeur général Bruno Lafont a été nommé Président du Conseil d'administration en mai 2007. Il est administrateur de Lafarge S.A. depuis mai 2005 et Directeur général du Groupe depuis le 1^{er} janvier 2006. Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC 1977, Paris) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA 1982, Paris), il commence sa carrière chez Lafarge en 1983 et occupe successivement plusieurs postes à la direction Financière et à l'international. Il est nommé Directeur général adjoint, Finance du Groupe en 1995, puis Directeur général adjoint du Groupe en charge de la branche Plâtre en 1998, avant d'être Directeur général délégué du Groupe entre mai 2003 et décembre 2005. Il est également administrateur d'EDF et d'ArcelorMittal (Luxembourg). Bruno Lafont est par ailleurs membre du Comité Exécutif du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) dont il codirige le projet "Efficacité énergétique des bâtiments", Président du groupe "énergie et Climat" de l'European Round Table of Industrialists et Président du Pôle développement durable du Medef. Il est conseiller du maire de la ville de Chongqing, en Chine.</p>
	<p>État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)</p> <p>Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016. Directeur général depuis janvier 2006. Président-Directeur général depuis mai 2007.</p>
	<p>Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années</p> <p>En cours actuellement :</p> <p>En France : Administrateur et Président-Directeur général de <u>Lafarge</u> (société cotée) Administrateur d'<u>EDF</u> (société cotée)</p> <p>À l'étranger : Administrateur d'<u>ArcelorMittal</u> (Luxembourg) (société cotée) Administrateur de Lafarge Shui On Cement Limited (Chine) (société du Groupe Lafarge)</p> <p>Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :</p> <p>À l'étranger : Mandats dans différentes sociétés du Groupe</p>

OSCAR FANJUL - né le 20 mai 1949 - nationalité espagnole



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

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

Expérience et expertise

Vice-Président du Conseil d'administration et administrateur, Président du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, Président du Comité des rémunérations, membre du Comité d'audit

Oscar Fanjul a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2005 puis Vice-Président du Conseil d'administration le 1^{er} août 2007. Après avoir débuté sa carrière en 1972 au sein de la holding industrielle INI (Espagne), il a été Président fondateur et Directeur général de Repsol (Espagne).

Il est actuellement Président de Deoleo, S.A. (Espagne) et Vice-Président de la société Omega Capital, SL (Espagne). Oscar Fanjul est également administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) et d'Acerinox (Espagne).

Administrateur indépendant, Oscar Fanjul apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et administrateur de groupes industriels à dimension internationale ainsi que son expertise en matière de finance et de gouvernement d'entreprise. En plus des missions particulières relevant de sa qualité de Vice-Président du Conseil, Oscar Fanjul assure la bonne coordination et couverture des travaux et sujets devant être traités par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Comité des rémunérations, dont il assure la présidence.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur et Vice-Président du Conseil de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :

Vice-Président de la société Omega Capital (Espagne)

Administrateur de Marsh & McLennan Companies (États-Unis) (société cotée)

Administrateur d'Acerinox (Espagne) (société cotée)

Président de Deoleo, S.A. (Espagne) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

Administrateur d'Areva (société cotée) jusqu'en 2011

À l'étranger :

Administrateur du London Stock Exchange (Royaume-Uni) (société cotée) jusqu'en 2010

PHILIPPE CHARRIER - né le 2 août 1954 - nationalité française

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

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité des rémunérations, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable**

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

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

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

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2005. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Directeur général de Labco
Président du Conseil d'administration d'Alphident et de Dental Emco S.A. (filiale d'Alphident)
Administrateur de Rallye (société cotée)
Administrateur et Président de l'Unafam (association)
Président de Clubhouse France (association)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**En France :**

Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Enobiol de 2006 à 2010
Président du Conseil de surveillance de Spotless Group jusqu'en 2010
Président d'Entreprise et Progrès jusqu'en 2009

PHILIPPE DAUMAN - né le 1^{er} mars 1954 - nationalité américaine



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

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

Expérience et expertise

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

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

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur et Directeur général de Viacom Inc. (États-Unis) (société cotée)

Administrateur de National Amusements Inc. (États-Unis)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

Néant

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

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

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité stratégie, développement et développement durable**

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

Paul Desmarais, Jr. est Président du bureau des gouverneurs du Forum économique international des Amériques (Canada), fondateur et membre du Conseil consultatif international de l'École des Hautes Études Commerciales Montréal (HEC), membre honoraire à vie de la Faculté de gestion Desautels et membre du Conseil consultatif international du doyen de l'Université McGill (Canada). Il est membre du Conseil consultatif international de l'Institut Européen des Affaires (INSEAD) (France) et l'un des fiduciaires et des Co-Présidents du Conseil consultatif international de la Brookings Institution (Washington). Il est membre du Conseil consultatif sur l'économie du Ministre Flaherty (Canada), Président du Conseil et membre du Comité Exécutif du CCCE (Conseil canadien des chefs d'entreprise). Il est également membre du Comité consultatif mondial du Council on Foreign Relations (États-Unis), membre du Conseil consultatif mondial de l'université Harvard (États-Unis). Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill. Il a également étudié à l'INSEAD à Fontainebleau, France, où il a obtenu une maîtrise en administration.

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée) ⁽¹⁾
 Administrateur de Total SA (société cotée) ⁽¹⁾
 Administrateur de GDF-Suez (société cotée) ⁽¹⁾

À l'étranger :

Président du Conseil et co-chef de la direction de Power Corporation du Canada (Canada) (société cotée) ⁽¹⁾
Tous les mandats suivants sont exercés au titre de la représentation de Power Corporation dans ses différentes participations :
 Co-Président et membre du Conseil de la Corporation Financière Power (Canada) (société cotée) ⁽¹⁾
 Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Pargesa Holding SA (Suisse) (société cotée) ⁽¹⁾
 Administrateur et membre du Comité de direction de la Great-West, compagnie d'assurance-vie (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Great-West Life & Annuity Insurance Company (États-Unis)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Great-West Lifeco Inc. (Canada) (société cotée) ⁽¹⁾
 Vice-Président du Conseil, administrateur et membre du Comité permanent de Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) (société cotée) ⁽¹⁾
 Administrateur et membre du Comité de direction de Groupe Investors Inc. (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Groupe d'assurances London Inc. (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de London Life, compagnie d'assurance-vie (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Mackenzie Inc. (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de la Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de la Corporation Financière Canada-Vie (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Canada Life Capital Corporation (Canada)
 Administrateur et Président du Conseil de Power Corporation International (Canada)
 Administrateur et Président délégué du Conseil de Groupe de Communications Square Victoria Inc. (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de la Société financière IGM Inc. (Canada) (société cotée) ⁽¹⁾
 Membre du Conseil de surveillance de Parjointco N.V. (Pays-Bas)
 Administrateur et Président délégué du Conseil de Gesca Itée (Canada)
 Administrateur et Président délégué du Conseil de La Presse Itée (Canada)
 Administrateur de Power Communications Inc. (Canada)
 Administrateur et membre du Comité de direction de Putnam Investments LLC (États-Unis)
 Administrateur de Great-West Financial (Canada) Inc. (Canada)
 Administrateur et Président du Conseil de 171263 Canada Inc. (Canada)
 Administrateur de 152245 Canada Inc. (Canada)
 Administrateur de GWL&A Financial Inc. (États-Unis)
 Administrateur de Great-West Financial (Nova Scotia) Co. (Canada)
 Administrateur de Great-West Life & Annuity Insurance Company of New York (États-Unis)
 Membre du Conseil de surveillance de Power Financial Europe B.V. (Pays-Bas)
 Administrateur et membre du Comité de direction de The Canada Life Insurance Company of Canada (Canada)
 Administrateur de SGS SA (Suisse) société cotée ⁽¹⁾

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

À l'étranger :

Administrateur et membre du Comité de direction de Crown Life Insurance Company (Canada) jusqu'en 2012
 Président du Conseil adjoint de 3819787 Canada Inc. (Canada) jusqu'en 2010
 Administrateur de Canada Life Insurance Company of America (États-Unis) jusqu'en 2009

⁽¹⁾ Les mandats exercés dans des sociétés cotées au titre de la représentation d'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations et dans laquelle un administrateur exerce un mandat de dirigeant mandataire social ne sont pas pris en compte pour le décompte du nombre de mandats en application du Code Afep Medef. En conséquence, le nombre de mandats exercés par M. Desmarais Jr. dans des sociétés cotées est en conformité avec les limites recommandées par le Code Afep Medef.

JUAN GALLARDO - né le 28 juillet 1947 - nationalité mexicaine

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

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité d'audit, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, ainsi que du Comité des rémunérations**

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

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

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

Cooptation en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2003. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :

Président du Conseil d'administration de Organizacion Cultiba SAB de C.V. (Mexique) (société cotée)

Administrateur de IDEA SA (Mexique)

Administrateur de Caterpillar Inc. (États-Unis) (société cotée)

Administrateur de Banco Santander (Mexique) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**À l'étranger :**

Administrateur de Mexicana de Aviacion (Mexique) jusqu'en 2010

Administrateur de Grupo Mexico SA de C.V. (Mexique) (société cotée) jusqu'en 2009

Membre du Comité consultatif international de Textron Inc. (États-Unis) (société cotée) jusqu'en 2009

IAN GALLIENNE - né le 23 janvier 1971 - nationalité française



Avenue Marnix 24,
1000 Bruxelles, Belgique

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

Expérience et expertise

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

Ian Gallienne a été coopté en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2011. Ian Gallienne est administrateur-délégué de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis le 1^{er} janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. Il débute sa carrière en Espagne, en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il est membre de la direction d'une société de conseil spécialisée dans le redressement de sociétés en difficultés en France. De 1998 à 2005, il est Directeur des fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et à Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et administrateur-délégué des fonds de *private equity* Ergon Capital Partners, Ergon Capital Partners II et Ergon Capital Partners III à Bruxelles. Il est administrateur de Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de Pernod Ricard depuis 2012 et de SGS (Suisse) depuis 2013.

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur d'Imerys (société cotée)
Administrateur de Pernod Ricard (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert S.A. (Belgique) (société cotée)

Tous les mandats suivants sont exercés au titre de la représentation de Groupe Bruxelles Lambert S.A. dans ses différentes participations :

Administrateur de SGS (Suisse) (société cotée)
Administrateur-délégué d'Ergon Capital Partners S.A. (Belgique), Ergon Capital Partners II S.A. (Belgique) et Ergon Capital Partners III S.A. (Belgique)
Administrateur d'Ergon Capital S.A. (Belgique)
Administrateur de Steel Partners N.V. (Belgique)
Administrateur de Gruppo Banca Leonardo S.P.A. (Italie)
Gérant d'Ergon Capital II Sàrl (Luxembourg)
Gérant de Sienna Capital Sàrl (Luxembourg)
Gérant de Serena Sàrl (Luxembourg)
Membre du Conseil de surveillance de Kartesia GP (Luxembourg)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

Administrateur de Central Parc Villepinte S.A. (jusqu'au 31 juillet 2011)
Administrateur de ELITech Group S.A.S. (jusqu'au 31 décembre 2011)
Administrateur du Fonds de dotation du Palais
Administrateur de PLU Holding S.A.S. (jusqu'au 26 avril 2012)

À l'étranger :

Administrateur de Arno Glass S.A. (Luxembourg) jusqu'au 1^{er} juin 2009
Administrateur de La Gardenia Beauty S.P.A. (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur de Seves Spa (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur du groupe De Boeck S.A. (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011
Gérant d'Egerton Sàrl (Luxembourg) jusqu'au 3 octobre 2013



JÉRÔME GUIRAUD - né le 7 janvier 1961 - nationalité française

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

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité d'audit**

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur Directeur général de NNS Capital (Royaume-Uni)

Administrateur de NNS Holding Sàrl (Luxembourg)

Membre du Comité d'audit d'Orascom Construction Industries SAE (Égypte) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**À l'étranger :**

Administrateur d'Orascom Construction Industries SAE (Égypte) (société cotée) de 2008 à 2013

GÉRARD LAMARCHE - né le 15 juillet 1961 - nationalité belge



Avenue Marnix 24,
1000 Bruxelles, Belgique

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

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit

Gérard Lamarche a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en 2012.

Il est diplômé en Sciences Économiques de l'Université de Louvain-La-Neuve et de l'Institut du Management de l'INSEAD (*Advanced Management Program for Suez Group Executives*). Il a également suivi la formation du Wharton International Forum en 1998-99 (Global Leadership Series). Il a débuté sa carrière professionnelle en 1983 chez Deloitte Haskins & Sells en Belgique et devient ensuite consultant en Fusions et Acquisitions aux Pays-Bas en 1987. En 1988, Gérard Lamarche intègre la Société Générale de Belgique en qualité de gestionnaire d'investissements, contrôleur de gestion de 1989 à 1991 puis conseiller pour les opérations stratégiques de 1992 à 1995. Il entre à la Compagnie Financière de Suez en qualité de Chargé de mission auprès du Président et Secrétaire du Comité de direction (1995-1997), avant de se voir confier le poste de Directeur délégué en charge du Plan, du Contrôle et des Comptabilités. En 2000, Gérard Lamarche poursuit son parcours par un volet industriel en rejoignant NALCO (filiale américaine du groupe Suez – leader mondial du traitement de l'eau industrielle) en qualité d'administrateur Directeur général. En mars 2004, il est nommé CFO du groupe Suez. En avril 2011, Gérard Lamarche est nommé administrateur au sein du Conseil d'administration de Groupe Bruxelles Lambert (GBL) (Belgique) et il y occupe les fonctions d'administrateur délégué depuis le 1^{er} janvier 2012. Gérard Lamarche est également administrateur de Legrand, Total et SGS (Suisse) ainsi que censeur de GDF Suez.

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur de Legrand (société cotée)
Administrateur de Total S.A. (société cotée)
Censeur de GDF Suez (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) (société cotée)
Administrateur de SGS (Suisse) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

Administrateur de Suez Environnement Company (du 19 mai 2011 jusqu'au 21 décembre 2011)
Administrateur de GDF Suez Energy Services (du 15 septembre 2005 jusqu'au 16 juin 2011)
Administrateur de Suez Environnement (du 20 avril 2004 jusqu'au 28 octobre 2010)

À l'étranger :

Administrateur d'Electrabel (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur d'International Power plc (Royaume-Uni) (Société cotée) jusqu'au 8 décembre 2011
Administrateur d'Europalia (Belgique) jusqu'au 12 octobre 2011
Administrateur de GDF Suez Belgium (Belgique) jusqu'au 1^{er} octobre 2011
Administrateur de Sociedad General de Aguas de Barcelona (Agbar – Espagne) jusqu'au 28 juin 2011
Administrateur de Suez-Tractebel S.A. (Belgique) jusqu'au 25 janvier 2011
Administrateur de Fortis Banque S.A. (Belgique) jusqu'au 2 juillet 2010
Administrateur de Suez Environnement North America (États-Unis) jusqu'au 31 décembre 2009
Administrateur de Leo Holding Company (États-Unis) jusqu'au 15 mai 2009

COLETTE LEWINER - née le 19 septembre 1945 - nationalité française

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

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable**

Colette Lewiner a été nommée administratrice de Lafarge S.A. en 2010. Elle a été nommée en juillet 2012 conseillère du Président de Capgemini pour l'énergie après avoir dirigé depuis 1998 (année où elle a rejoint Capgemini) le secteur "Énergie, Utilities et Chimie" en tant que Directeur associé. Colette Lewiner est également Présidente non exécutive de TDF. Elle est administratrice de Bouygues, de Colas (groupe Bouygues), d'Eurotunnel, de Nexans, de TGS Nopec (Norvège) et de Crompton Greaves (Inde). De 1992 à 1998, elle était Président-Directeur général de SGN-Réseau Eurisys, filiale de Cogema (groupe Areva). De 1979 à 1992, elle a occupé diverses fonctions au sein d'EDF, à la Recherche & Développement puis au service des achats de combustibles qu'elle a dirigé en 1987. En 1989, elle a créé la direction du Développement et de la Stratégie Commerciale, devenant ainsi la première femme Directeur chez EDF. Colette Lewiner est membre de l'Académie des Technologies en France et du Conseil Stratégique de la Recherche présidé par le Premier Ministre français. Elle est normalienne, docteur en sciences physiques et a débuté sa carrière en recherche et enseignement supérieur à l'Université Denis Diderot à Paris.

Administratrice indépendante, Colette Lewiner apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de l'énergie, son expérience en conseil et stratégie ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale.

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administratrice de Lafarge (société cotée)
Administratrice de Nexans (société cotée)
Administratrice de Bouygues (société cotée)
Administratrice de Colas (groupe Bouygues)
Administratrice de Eurotunnel (société cotée)
Présidente du Conseil d'administration de TDF (SAS)

À l'étranger :

Administratrice de TGS-Nopec (Norvège) (société cotée)
Administratrice de Crompton Greaves (Inde) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**En France :**

Administratrice de La Poste jusqu'en mai 2011

HÉLÈNE PLOIX - née le 25 septembre 1944 - nationalité française



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

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

Expérience et expertise

Administrateur, Présidente du Comité d'audit (jusqu'au 18 février 2014), membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

Hélène Ploix a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Hélène Ploix est Président de Pechel Industries SAS et de Pechel Industries Partenaires SAS. Elle est également Président de FSH SAS. Elle était précédemment Directeur général adjoint de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et Président-Directeur général de CDC Participations de 1989 à 1995, Président de la Caisse autonome de refinancement, Président du Conseil de surveillance de CDC Gestion. Elle a occupé les fonctions de conseiller spécial pour la monnaie unique de KPMG Peat Marwick de 1995 à 1996. Elle a été administrateur d'Alliance Boots plc (Royaume-Uni) de 2000 à juillet 2007. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de BNP Paribas, Sofina (Belgique), Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey) et, au titre de ses fonctions dans Pechel Industries Partenaires, membre du Conseil d'administration de SES (Store Electronic System).

Administrateur indépendant, Hélène Ploix apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise reconnue dans le domaine de la finance ainsi que son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale. Elle fait également bénéficier le Conseil de sa grande connaissance du groupe Lafarge, qu'elle accompagne depuis 1999.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 1999. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016 (sous réserve de l'approbation des modifications statutaires soumises à l'Assemblée générale du 7 mai 2014).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

- Administrateur de Lafarge (société cotée) ⁽¹⁾
- Administrateur de BNP Paribas (société cotée) ⁽¹⁾
- Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe (société cotée) ⁽¹⁾
- Administrateur de SES (Store Electronic Systems) (représentant Pechel Industries Partenaires) (société cotée) ⁽¹⁾
- Président de Pechel Industries SAS
- Président de Pechel Industries Partenaires SAS
- Président de FSH SAS
- Gérante de Hélène Ploix SARL
- Gérante de HMJ (Hélène Marie Joseph) SARL
- Gérante de Sorepe Société Civile

À l'étranger :

- Administrateur de Ferring SA (Suisse)
- Administrateur de Sofina (Belgique) (société cotée) ⁽¹⁾
- Gérante de Goëmar Holding (Luxembourg) – représentant Pechel Industries Partenaires
- Administrateur de Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey) (société cotée) ⁽¹⁾

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

- Administrateur d'Ypso Holding SA (représentant permanent de Pechel Industries Partenaires) (fin de mandat en octobre 2013)
- Membre du Conseil de surveillance de Goëmar Développement (représentant Pechel Industries Partenaires SAS) jusqu'en 2013
- Membre du Conseil de surveillance de Laboratoires Goëmar (représentant Pechel Industries Partenaires SAS) jusqu'en 2013

À l'étranger :

- Administrateur de Completel NV (Pays-Bas) (fin de mandat le 31 décembre 2010)

(1) Les mandats exercés dans des sociétés cotées au titre de la représentation d'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations et dans laquelle un administrateur exerce un mandat de dirigeant mandataire social ne sont pas pris en compte pour le décompte du nombre de mandats en application du Code Afep-Medef. En conséquence, le nombre de mandats exercés par Mme Ploix dans des sociétés cotées est en conformité avec les limites recommandées par le Code Afep-Medef.

BAUDOIN PROT - né le 24 mai 1951 - nationalité française

3, rue d'Antin,
75002 Paris, France

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

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

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

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

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Président de BNP Paribas (société cotée)
Administrateur de Kering (société cotée)
Administrateur de Veolia Environnement (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (société cotée)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**En France :**

Administrateur d'Accor (de juin 1992 à février 2009) (société cotée)
Président de la Fédération Bancaire Française (septembre 2009 à août 2010)

À l'étranger :

Administrateur de Erbé SA (Belgique) jusqu'en décembre 2013

MICHEL ROLLIER - né le 19 septembre 1944 - nationalité française



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

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

Expérience et expertise

Administrateur, président du Comité d'audit (à compter du 18 février 2014), membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

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

Michel Rollier est également membre du Haut Comité de gouvernement d'entreprise mis en place en octobre 2013 suite à la dernière révision du Code Afep-Medef.

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

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2008. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015 (sous réserve de l'approbation des modifications statutaires soumises à l'Assemblée générale du 7 mai 2014).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Président du Conseil de surveillance de Michelin (société cotée)
Président du Conseil de surveillance de Somfy SA (société cotée)
Président du Conseil de surveillance de Siparex Associés
Président de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

En France :

Gérant Associé Commandité de la Compagnie Générale des Établissements Michelin (société cotée) (jusqu'en mai 2012)
Administrateur de Moria (jusqu'en septembre 2011)

À l'étranger :

Associé Gérant de la Compagnie Financière Michelin (Suisse) (jusqu'en mai 2012)

NASSEF SAWIRIS - né le 19 janvier 1961 - nationalité égyptienne

61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France

Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 1 671 (ne prenant pas en compte les actions détenues par NNS Holding Sàrl).

Voir la Section 6 (Principaux actionnaires)

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, membre du Comité des rémunérations ainsi que du Comité Stratégie, Développement et Développement durable**

Nassef Sawiris a été nommé administrateur de Lafarge S.A. en janvier 2008. Nassef Sawiris est l'actionnaire principal et le Directeur général de OCI N.V. (Pays-Bas). Il a rejoint le groupe Orascom en 1992 et fut nommé Directeur général de la société qui a précédé OCI N.V., Orascom Construction Industries (OCI SAE) (Égypte) en 1998, puis Président d'OCI SAE en 1999. Nassef Sawiris est également administrateur du groupe BESIX (Belgique). Il a été administrateur des bourses du Caire et d'Alexandrie (Égypte) de 2004 à 2007, ainsi que du Dubai International Financial Exchange (Nasdaq DIFX). Nassef Sawiris est diplômé de l'Université de Chicago (BA in Economics).

Nassef Sawiris apporte en particulier au Conseil d'administration ses qualités d'entrepreneur et de développeur d'affaires, son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que sa grande connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient et des métiers du Groupe.

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

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

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)

À l'étranger :

Administrateur et Directeur général d'OCI N.V. (Pays-Bas) (société cotée)

Administrateur de BESIX (Belgique)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :**À l'étranger :**

Président-Directeur général d'Orascom Construction Industries S.A.E (Égypte) (société cotée) jusqu'en 2013

Administrateur de NNS Holding Sàrl (Luxembourg) jusqu'en 2013

Administrateur du Nasdaq DIFX (Dubai International Stock Exchange) (Émirats arabes unis) jusqu'en 2011

Président de Lafarge Cement Egypt S.A.E. (Égypte) et mandats dans différentes filiales du Groupe jusqu'en avril 2012

Administrateur et Directeur général de différentes filiales d'OCI Group (Égypte)

VÉRONIQUE WEILL - née le 16 septembre 1959 - nationalité française



25, avenue Matignon,
75008 Paris, France

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

Expérience et expertise

Administrateur, membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations

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

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice de 2013. Le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années

En cours actuellement :

En France :

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Administrateur d'AXA Assistance SA
Membre du Comité de direction d'AXA Group Solutions (SAS)
Président du Conseil de surveillance du GIE AXA
Membre du Conseil de surveillance du GIE AXA Group Solutions
Président et Membre du Comité de direction d'AXA Technology Services (SAS)
Représentant permanent de Vamopar au Conseil de FamilyProtect
Représentant permanent d'AXA au Conseil d'AXA France IARD et AXA France Vie

À l'étranger :

Administrateur d'AXA Business Services Private Ltd. (Inde)

Au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus exercés en France et à l'étranger :

Néant

SYNTHÈSE DES ÉCHÉANCES DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS DE LA SOCIÉTÉ

Administrateurs	2014 (Assemblée statuant sur les comptes 2013)	2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)
Bruno Lafont				◆
Oscar Fanjul				◆
Philippe Charrier				◆
Philippe Dauman		◆		
Paul Desmarais, Jr.			◆	
Juan Gallardo				◆
Ian Gallienne			◆	
Jérôme Guiraud			◆	
Gérard Lamarche			◆	
Colette Lewiner	◆			
Hélène Ploix ⁽¹⁾				◆
Baudouin Prot		◆		
Michel Rollier ⁽¹⁾			◆	
Nassef Sawiris			◆	
Véronique Weill	◆			

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 7 mai 2014 des modifications des dispositions statutaires sur la limite d'âge des administrateurs.

b) État des mandats

Le Code Afep-Medef recommande qu'un administrateur n'exerce pas plus de cinq mandats en tout dans des sociétés cotées, y compris étrangères. Cette recommandation s'applique lors de la nomination ou du prochain renouvellement du mandat de l'administrateur.

Les mandats exercés dans des sociétés cotées au titre de la représentation d'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des participations et dans laquelle un administrateur exerce un mandat de dirigeant mandataire social ne sont pas pris en compte pour le décompte du nombre de mandats en application du Code Afep-Medef. En conséquence, le nombre de mandats exercés par Mme Ploix et M. Desmarais, Jr. dans des sociétés cotées est en conformité avec les limites recommandées par le Code Afep-Medef.

Pour plus d'information sur le nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par chaque administrateur, se référer au tableau de synthèse figurant à la Section 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux).

c) Sanctions applicables aux administrateurs

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

3.1.4 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS – PARITÉ ET DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL

a) Indépendance

Administrateurs qualifiés d'indépendants	
Philippe Charrier	Hélène Ploix
Philippe Dauman	Baudouin Prot
Oscar Fanjul	Michel Rollier
Juan Gallardo	Véronique Weill
Colette Lewiner	
Pourcentage d'administrateurs indépendants : 60 %	

Administrateurs non qualifiés d'indépendants/justification

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

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

Le Conseil d'administration, après examen au cas par cas de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus pour la Société, considère qu'il compte 9 administrateurs indépendants sur les 15 composant le Conseil d'administration, soit 60 % d'administrateurs indépendants.

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

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

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

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

b) Critères d'indépendance

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

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

principaux actionnaires (Groupe Bruxelles Lambert et NNS holding) ne sont pas qualifiés d'administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration n'a cependant pas repris le critère d'ancienneté de 12 ans. Le Conseil considère en effet que dans une activité de long terme, et pour une société dont la direction a une grande stabilité, une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité, et renforce l'indépendance des administrateurs. À ce jour, Mme Hélène Ploix est administrateur de Lafarge S.A. depuis plus de 12 ans. Ayant constaté par ailleurs la qualité de la contribution effective de Mme Ploix aux travaux du Conseil ainsi que la grande rigueur et le professionnalisme dont elle fait preuve, notamment en tant que Présidente du Comité d'Audit, le Conseil considère Mme Ploix comme administrateur indépendant. Il est précisé que le Conseil d'administration compte 8 administrateurs indépendants en plus de Mme Ploix sur un total de 15 administrateurs et qu'ainsi la composition du Conseil d'administration reste majoritairement indépendante quelle que soit l'application faite du critère d'ancienneté de 12 ans. À noter de plus que Mme Hélène Ploix n'est plus présidente du Comité d'audit depuis l'issue du Conseil d'administration du 18 février 2014.

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

À l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations et le Conseil d'administration, lors de leurs réunions du 18 février 2014, ont procédé à des tests de matérialité des relations d'affaires entre la Société et certains administrateurs. Ces tests permettent de vérifier que les montants des transactions entre la Société et l'administrateur concerné ou l'entreprise à laquelle il est associé (en tant que client, fournisseur, banquier d'affaire ou banquier de financement) ne dépassent pas certains seuils prédéfinis du chiffre d'affaires, des capitaux propres, des actifs ou de la dette du Groupe.

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

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

Par ailleurs, le Conseil d'administration a également effectué un test de matérialité portant sur les relations d'affaires entre Lafarge et AXA, dont Mme Véronique Weill est membre du Comité de Direction Groupe.

Les résultats de ces tests ont montré que la valeur des transactions entre la Société et AXA est inférieure à 1 % du chiffre d'affaires, 10 % des capitaux propres et 5 % du total des actifs tant du groupe Lafarge que d'AXA. Le Conseil a donc décidé de considérer Mme Véronique Weill comme administrateur indépendant.

d) Gestion des conflits d'intérêts

CADRE LÉGAL :

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

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

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

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

Lors de sa réunion du 18 février 2014, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a passé en revue les conventions réglementées approuvées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2013, aucune nouvelle convention ou engagement réglementé et non déjà soumis au vote de l'Assemblée générale n'ayant été conclue au cours de l'exercice 2013.

Voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés page F96.

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

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

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

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

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

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

e) Parité et diversité - Procédure de recrutement

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

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

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

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

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

Afin de maintenir cette diversité tout en accélérant la poursuite de la féminisation du Conseil et compte tenu des échéances à venir de mandats de membres du Conseil, le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations a mis en place un processus de recherche, d'identification et de sélection de candidats pour des postes d'administrateur.

Avec trois femmes administrateurs sur les 15 membres composant le Conseil d'administration, le taux de présence des femmes au sein du Conseil est actuellement de 20 %.

Dans l'hypothèse de l'approbation des projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale convoquée pour le 7 mai 2014, le Conseil passerait à 16 administrateurs dont 25 % de femmes.

CADRE LÉGAL :

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

3.1.5 CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

La charte de l'administrateur de Lafarge S.A. est reproduite ci-après dans son intégralité. Elle est également disponible sur le site de la Société, www.lafarge.com.

Préambule

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

◆ **COMPÉTENCE**

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

◆ **DÉFENSE DE L'INTÉRÊT SOCIAL**

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

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

◆ **CONFLIT D'INTÉRÊT**

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

◆ **ASSIDUITÉ**

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

◆ **INFORMATION – CONFIDENTIALITÉ**

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

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

◆ **FORMATION**

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

◆ **LOYAUTÉ**

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

◆ **INFORMATION PRIVILÉGIÉE – OPÉRATIONS SUR TITRES**

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées par celle-ci. Il doit déclarer

à Lafarge S.A. les transactions sur titres Lafarge qu'il effectue dans les cinq jours de leur réalisation.

◆ **INDÉPENDANCE**

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

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

◆ **CONVENTIONS AUXQUELLES LES ADMINISTRATEURS SONT INTÉRESSÉS**

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

◆ **INFORMATION DES ADMINISTRATEURS**

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

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

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

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

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

3.2

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

3.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Indicateurs

	2013	2012
Nombre de réunions	7	7
Pourcentage moyen de participation	89 %	94 %
Nombre d'administrateurs	15 ⁽¹⁾	16
Pourcentage d'administrateurs indépendants	60 % (soit 9 sur 15) ⁽¹⁾	62,5 % (soit 10 sur 16)

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

b) Missions et attributions

CADRE LÉGAL :

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

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

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

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

c) Règlement intérieur du Conseil et de ses Comités

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

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

Le règlement intérieur a récemment été modifié lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 février 2014 afin notamment d'intégrer les modifications apportées au Code Afep-Medef en juin 2013, y compris concernant le "say on pay".

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

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

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

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

d) Principaux travaux

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

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, certains sujets font l'objet d'un examen par les différents Comités, selon leur spécialisation, avant d'être ensuite présentés pour décision au Conseil d'administration. Ces sujets portent notamment sur : la revue des comptes, l'examen des procédures de contrôle interne, les missions des commissaires aux comptes et les opérations

financières s'agissant du Comité d'audit ; la nomination de nouveaux administrateurs et mandataires sociaux et la composition des Comités s'agissant du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ; les rémunérations des administrateurs et mandataires sociaux s'agissant du Comité des rémunérations ; et enfin les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe s'agissant du Comité Stratégie, Développement et Développement durable. Les Comités exercent leurs attributions sous la responsabilité du Conseil d'administration.

En 2013, outre l'arrêté des comptes annuels, semestriels et trimestriels, la composition du Conseil et des Comités et la qualification de l'indépendance des administrateurs, la préparation de l'Assemblée générale, la fixation de la rémunération fixe et variable du Président-Directeur général et des jetons de présence, ainsi que les autres décisions de gestion courante, les travaux du Conseil ont notamment porté sur les questions suivantes :

- ◆ le suivi des développements et désinvestissements et de la situation financière du Groupe ;
- ◆ le suivi du plan stratégique ;
- ◆ l'évaluation du Conseil et des Comités ;
- ◆ l'attribution d'actions de performance et de rémunération variable pluriannuelle ;
- ◆ le renouvellement des mandats de Président et de Directeur général de M. Bruno Lafont ;
- ◆ la revue de dispositions statutaires concernant l'âge des administrateurs ;
- ◆ la revue et l'analyse de divers textes législatifs et rapports portant sur des sujets de gouvernement d'entreprise, notamment concernant la représentativité des salariés au Conseil d'administration ; ainsi que
- ◆ la revue des règles internes applicables aux transactions sur les actions Lafarge.

Pour plus d'informations sur les développements et désinvestissements, se référer à la Section 1.2.8 (Acquisitions, partenariats et cessions récents).

La description des rémunérations et avantages du Président-Directeur général est exposée à la Section 3.4.3 (Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général).

Les attributions d'actions de performance en 2013 sont décrites à la Section 3.4.3 (Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général) ainsi qu'à la Section 3.5 (Plans de rémunération à long terme).

Les règles internes applicables aux transactions sur les actions Lafarge sont décrites en Section 3.6 (Participation au capital) et les propositions de modifications statutaires en Section 3.1, page 63.

a) Comité d'audit

◆ INDICATEURS

	2013	2012
Nombre de réunions	5	5
Pourcentage moyen de participation	91 %	97 %
Nombre de membres	7 ⁽¹⁾	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) ⁽¹⁾	71 % (soit 5 sur 7)

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

3.2.2 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

CADRE LÉGAL :

Le Conseil d'administration peut, dans certains domaines qu'il choisit, se doter de Comités spécialisés dont il nomme les membres. Ces Comités sont dépourvus de pouvoir décisionnel mais chargés de préparer les décisions du Conseil. Seule la constitution d'un Comité d'audit est rendue obligatoire pour les sociétés cotées.

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents Comités permanents que sont :

- ◆ le Comité d'audit ;
- ◆ le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ;
- ◆ le Comité des rémunérations ;
- ◆ le Comité Stratégie, Développement et Développement durable.

Les Comités sont composés au minimum de 3 membres et au maximum de 10 membres désignés par le Conseil d'administration parmi ses administrateurs.

La durée des mandats des membres des Comités coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent faire l'objet d'un renouvellement simultané.

Les Comités se réunissent sur l'initiative de leur Président ou à la demande du Président-Directeur général, la convocation pouvant se faire par tous moyens, y compris verbalement. Les Comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Ils tiennent au moins deux réunions par an.

L'ordre du jour des réunions des Comités est fixé par leur Président. Un compte rendu des réunions des Comités est rédigé après chaque séance.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les Comités peuvent entendre les membres des directions exécutives du Groupe ou tout autre dirigeant du Groupe. Les Comités peuvent en outre confier toute mission à tout expert et l'entendre en son rapport.

Les Comités rendent compte de leurs travaux à la prochaine réunion du Conseil, sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

Les Comités ne peuvent traiter à leur seule initiative de questions qui dépasseraient le cadre de leur mission définie ci-après. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.



COMPOSITION

Le Comité d'audit était présidé par Mme Hélène Ploix jusqu'à l'issue du Conseil d'administration du 18 février 2014. Son président est M. Michel Rollier depuis cette date.

Sa composition est la suivante :

- ◆ Michel Rollier, Président (administrateur indépendant) ;
- ◆ Oscar Fanjul (administrateur indépendant) ;
- ◆ Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- ◆ Jérôme Guiraud ;
- ◆ Gérard Lamarche ;
- ◆ Véronique Weill (administrateur indépendant).

M. Michel Bon a fait partie du Comité d'audit jusqu'à la fin de son mandat d'administrateur, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

M. Oscar Fanjul a été nommé membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration du 7 mai 2013.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, la part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit doit être au moins de deux tiers et ce Comité ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social. Par ailleurs, le Président du Comité d'audit est nommé par le Conseil parmi les administrateurs indépendants sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

CADRE LÉGAL :

Les Conseils d'administration de sociétés cotées ont pour obligation de se doter d'un Comité spécialisé assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le Conseil d'administration doit qualifier au moins un membre de ce Comité comme présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable et étant indépendant (article L. 823-19 du Code de commerce).

Le règlement intérieur du Conseil et de ses Comités prévoit que tous les membres du Comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable. Lors de sa séance du 18 février 2014, le Conseil d'administration a confirmé, en ligne avec ses positions antérieures et sur proposition du Comité d'audit, que chacun des membres du Comité d'audit disposait du niveau d'expertise nécessaire en matière financière ou comptable au regard de sa formation et de son expérience professionnelle, telles que décrites dans les biographies au paragraphe 3.1.3 (Composition du Conseil d'administration).

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité d'audit a pour mission de :

Comptes

- ◆ s'assurer auprès des commissaires aux comptes de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- ◆ au moment de l'arrêté des comptes, procéder à l'examen préalable et donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, trimestriels, semestriels et annuels préparés par la direction Financière, avant leur présentation au Conseil ; à cet effet, les projets de comptes et tous autres documents et informations utiles doivent être communiqués au Comité d'audit au moins trois jours avant l'examen des comptes par le Conseil. En outre, l'examen des comptes par le Comité d'audit doit être accompagné d'une note

des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats de l'audit et des options comptables retenues, ainsi que d'une note du directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise. Le Comité d'audit entend les commissaires aux comptes, le Président-Directeur général et la direction Financière, en particulier sur les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation ;

- ◆ examiner les projets de rapport d'activité et de résultat avant leur publication, ainsi que tous comptes intermédiaires établis pour les besoins d'opérations spécifiques (apports, fusions, opérations de marché, mise en paiement d'acomptes sur dividendes, etc.) ;
- ◆ examiner, le cas échéant, les raisons présentées par le Président-Directeur général pour ne pas inclure certaines sociétés dans le périmètre des sociétés consolidées ;
- ◆ examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs.

CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

- ◆ être informé par le Président-Directeur général de la définition des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières garantissant la fiabilité de celles-ci ;
- ◆ être informé des procédures et plans d'actions en matière de contrôle interne financier et entendre les responsables du contrôle interne à chaque clôture annuelle et semestrielle ; examiner le plan d'intervention des commissaires aux comptes à ce titre et entendre les commissaires aux comptes sur les points notables portant sur le contrôle interne ;
- ◆ examiner le plan d'audit interne du Groupe et entendre les responsables de l'audit interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail et d'avoir communication des rapports d'audit interne de la Société et du Groupe ou d'une synthèse de ces rapports ; après en avoir préalablement informé le Président-Directeur général, ces auditions peuvent se faire, le cas échéant, hors la présence du Président-Directeur général.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

- ◆ entendre régulièrement les rapports des commissaires aux comptes sur les travaux, les modalités de leur réalisation et leurs conclusions ;
- ◆ proposer au Conseil, le cas échéant, une décision sur les points de désaccord entre les commissaires aux comptes et le Président-Directeur général, susceptibles de naître à l'occasion de la réalisation et du contenu de ces travaux ;
- ◆ aider le Conseil à veiller au respect des règles, principes et recommandations garantissant l'indépendance des commissaires aux comptes ; à cette fin, les membres du Comité ont, par délégation du Conseil d'administration, pour tâche de :
 - ◆ superviser la procédure de sélection ou de renouvellement (par appel d'offres) des commissaires aux comptes en veillant à la sélection du "mieux-disant" et non du "moins-disant", formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, formuler un avis motivé sur le choix des commissaires aux comptes et faire part de sa recommandation au Conseil à cet égard,
 - ◆ superviser les questions concernant l'indépendance, les honoraires et les missions des commissaires aux comptes.

POLITIQUE FINANCIÈRE

- ◆ être informé par le Président-Directeur général de la situation financière du Groupe, des méthodes et techniques utilisées pour définir la politique financière ; être régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière du Groupe notamment eu égard à l'endettement et à la couverture de change ;

- ◆ être informé du contenu des communiqués financiers avant leur émission ;
- ◆ être informé au préalable des conditions des opérations financières du Groupe ; dans le cas où une réunion du Comité serait impossible pour des raisons d'urgence, le Comité d'audit est informé de ces conditions ;
- ◆ examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président-Directeur général, le Conseil ou les commissaires aux comptes ;
- ◆ être informé par le Président-Directeur général de toutes les réclamations de tiers ou de toutes informations internes révélant des critiques sur les documents comptables ou les procédures de contrôle interne de la Société, ainsi que des procédures mises en place à cette fin et des remèdes à ces réclamations et critiques.

◆ **FRAUDES**

- ◆ s'assurer de la mise en place par la Société de procédures permettant de recevoir, conserver et traiter toute réclamation en matière comptable et financière reçue par la Société ;
- ◆ être informé d'éventuels cas de fraude impliquant le management ou des employés ayant une fonction importante en matière de contrôle interne financier.

◆ **GESTION DES RISQUES**

- ◆ s'assurer que les actions et moyens appropriés sont mis en œuvre, par ou à l'initiative de la Direction Générale du Groupe, afin de permettre l'identification, l'analyse, ainsi que l'amélioration continue de la prévention et de la maîtrise des risques auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités ;
- ◆ examiner notamment les risques et engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et en informer le Conseil, le cas échéant ;
- ◆ une réunion du Comité est dédiée chaque année au Contrôle Interne, à l'Audit Interne et à la gestion des risques.

Pour des raisons pratiques, notamment liées à la présence au sein du Comité d'une majorité de membres non-résidents, les réunions du Comité d'audit se tiennent en général la veille du Conseil d'administration. Prenant en compte cette contrainte, et afin que le Comité d'audit soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par le Président-Directeur général dans un délai suffisant. Les dossiers sont ainsi transmis aux membres du Comité d'audit suffisamment en amont des réunions et au moins trois jours avant chaque réunion du Comité ou du Conseil, leur permettant ainsi de disposer d'un délai d'examen des comptes suffisant avant ces réunions.

Le Comité d'audit doit entendre les commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. Ces

auditions doivent pouvoir se tenir, lorsque le Comité le souhaite, hors la présence de la Direction Générale de la Société.

◆ **PRINCIPAUX TRAVAUX**

En 2013, les travaux du Comité d'audit ont porté sur :

- ◆ la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012, la revue des comptes sociaux du premier semestre et des comptes consolidés des trois premiers trimestres de 2013 ;
- ◆ la revue des communiqués de presse et des présentations aux analystes portant sur la publication de ces comptes ;
- ◆ la revue du budget d'honoraires 2013 des commissaires aux comptes ;
- ◆ la situation de la dette, de la liquidité et des financements du Groupe, avec un point d'attention particulier sur la situation de la notation financière de la Société ;
- ◆ la revue des aspects comptables et financiers de certains projets stratégiques du Groupe ;
- ◆ le suivi du contrôle interne et de la gestion des risques ainsi que de l'audit interne. En particulier, le Comité d'audit a été amené à faire un point de suivi sur les risques identifiés par la cartographie des risques du Groupe et à faire un suivi des différents plans d'actions concernant les risques prioritaires du Groupe ;
- ◆ le suivi des fraudes de façon régulière, le programme de prévention de la fraude et le processus de certification annuel ;
- ◆ la qualification de l'expertise financière de ses membres ;
- ◆ l'évaluation de son fonctionnement, telle que décrite dans le paragraphe 3.2.3 (Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général) ci-après.

À l'occasion de sa revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013 en février 2014, et sur la base de présentations faites par la direction Financière et les commissaires aux comptes, le Comité d'audit a revu les points saillants de la clôture avec une attention particulière portée, comme les années précédentes, aux éléments hors exploitation, aux frais financiers, à l'impôt et aux tests de perte de valeur des goodwill, ainsi qu'aux engagements hors bilan significatifs et à l'exposition aux risques. Il a également examiné les conclusions de la direction du Groupe sur les procédures de contrôle interne financier qui font l'objet de développements dans le rapport du Président sur le contrôle interne et revu la description des facteurs de risques dans le Document de Référence 2013. Il a par ailleurs examiné les conclusions des commissaires aux comptes tant sur les options comptables retenues que sur la sincérité des comptes et le contrôle interne financier. Enfin, le Comité d'audit a revu le projet de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2013 et formulé une recommandation au Conseil.

Voir la Section 5.2 (Procédures de contrôle interne).

b) Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

◆ **INDICATEURS**

	2013	2012
Nombre de réunions	4	4
Pourcentage moyen de participation	96 %	96 %
Nombre de membres	7 ⁽¹⁾	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) ⁽¹⁾	71 % (soit 5 sur 7)

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

COMPOSITION

Le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est présidé par M. Oscar Fanjul. Sa composition est la suivante :

- ◆ Oscar Fanjul, Président (Vice-Président – administrateur indépendant) ;
- ◆ Philippe Dauman (administrateur indépendant) ;
- ◆ Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- ◆ Ian Gallienne ;
- ◆ Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- ◆ Michel Rollier (administrateur indépendant) ;
- ◆ Nassef Sawiris.

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations sur l'exercice 2013.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Par ailleurs, le Président du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est nommé par le Conseil parmi les administrateurs indépendants sur proposition du Président-Directeur général.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations est chargé, en liaison avec le Président-Directeur général, de veiller au respect des règles de gouvernement d'entreprise de la Société. Il est en particulier chargé de :

- ◆ suivre les pratiques de gouvernance de la place, proposer au Conseil les règles de gouvernement d'entreprise applicables par la Société et s'assurer que ces règles restent parmi les meilleures ;
- ◆ examiner les propositions de modification du règlement intérieur ou de la charte de l'administrateur à soumettre au Conseil ;
- ◆ proposer au Conseil les critères à retenir pour l'appréciation de l'indépendance de ses administrateurs ;
- ◆ proposer au Conseil chaque année avant la publication du Document de Référence la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants ;
- ◆ préparer l'évaluation des travaux du Conseil prévue par le règlement intérieur du Conseil ;
- ◆ préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société ;
- ◆ donner son accord préalable à l'acceptation par le mandataire social exécutif d'un mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe.

Il est notamment responsable de l'examen du plan de succession des mandataires sociaux et de la sélection des nouveaux administrateurs. Sur proposition du Président-Directeur général, il recommande également au Conseil la nomination du Vice-Président et du Président des autres Comités permanents.

Le choix par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations des candidats aux fonctions d'administrateur est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Il prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, conformément aux règles de composition précisées dans son règlement intérieur. Il veille à ce que chaque administrateur possède les qualités et la disponibilité requises et à ce que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil de remplir efficacement ses missions, avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires par rapport au Président-Directeur général et par rapport à un actionnaire ou à un groupe d'actionnaires particulier.

PRINCIPAUX TRAVAUX

Au cours de l'année 2013, les travaux du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations ont porté sur :

- ◆ la composition du Conseil et des Comités ;
- ◆ la revue de la qualification d'indépendance des administrateurs et tests de matérialité ;
- ◆ l'évaluation du Président-Directeur général ;
- ◆ le renouvellement des mandats de Président et de Directeur général de M. Bruno Lafont ;
- ◆ le renouvellement du mandat du Vice-Président ;
- ◆ la modification des règles internes applicables aux transactions sur actions Lafarge ;
- ◆ la revue des dispositions statutaires concernant l'âge des administrateurs ;
- ◆ la revue du plan de succession de la direction du Groupe ;
- ◆ la revue de conventions et engagements réglementés ;
- ◆ l'évaluation du Conseil et des Comités (2013 et début 2014) ;
- ◆ la revue de la description de la gouvernance dans le Document de Référence 2013 (début 2014) ; et
- ◆ la revue et l'analyse de divers textes législatifs et rapports portant sur des sujets couverts par ses missions (nouveau Code Afep-Medef, Loi relative à la représentation des salariés au sein des Conseils d'administration - administrateurs salariés, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants etc.).

c) Comité des rémunérations

INDICATEURS

	2013	2012
Nombre de réunions	5	3
Pourcentage moyen de participation	97 %	89 %
Nombre de membres	6 ⁽¹⁾	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants	67 % (soit 4 sur 6) ⁽¹⁾	67 % (soit 4 sur 6)

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

COMPOSITION

Le Comité des rémunérations est présidé par M. Oscar Fanjul. Sa composition est la suivante :

- ◆ Oscar Fanjul, Président (Vice-Président – administrateur indépendant) ;
- ◆ Philippe Charrier (administrateur indépendant) ;
- ◆ Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- ◆ Ian Gallienne ;
- ◆ Nassef Sawiris ;
- ◆ Véronique Weill (administrateur indépendant).

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité des rémunérations sur l'exercice 2013.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, le Comité des rémunérations ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Par ailleurs, le Président du Comité des rémunérations est nommé par le Conseil parmi les administrateurs indépendants sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

Il n'y a pas d'administrateur représentant les salariés actionnaires ni les salariés au sein du Conseil d'administration (ni par conséquent au sein du Comité des rémunérations) au jour de la publication de ce Document de Référence.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité des rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au Conseil des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place, en particulier :

- ◆ étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne i) la part fixe que la part variable annuelle de ladite rémunération et tous avantages en nature, ii) tous les éléments d'incitation à long terme (« LTI » = options, actions de performance et autres éléments de rémunération long terme pluriannuelle), iii) les rémunérations exceptionnelles, iv) les dispositions relatives à leurs retraites, v) les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions et vi) tous autres avantages de toute nature ;
- ◆ définir et mettre en œuvre les règles de fixation de la part variable en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de la Société et du Groupe ;
- ◆ donner au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des LTI et sur les différents plans y afférent établis par le Président-Directeur général ; proposer au Conseil les attributions ;

- ◆ être informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe et examiner la cohérence de cette politique ;
- ◆ proposer au Conseil un montant global pour les jetons de présence des Administrateurs qui sera proposé à l'assemblée générale de la Société ;
- ◆ proposer au Conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des Administrateurs au Conseil et dans les Comités et en s'assurant de la part prépondérante de la part variable dans le mode de répartition des jetons de présence ;
- ◆ examiner toute question que lui soumettrait le Président-Directeur général, relative aux questions visées ci-dessus, ainsi qu'aux projets d'augmentations de capital réservées aux salariés ;
- ◆ approuver l'information donnée aux actionnaires dans le Document de Référence sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants ainsi que celle présentée à l'assemblée générale annuelle pour consultation des actionnaires (« Say on Pay »). Faire des recommandations au Conseil en cas d'avis négatif de l'assemblée.

PRINCIPAUX TRAVAUX

En 2013, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- ◆ la revue de la politique du Groupe en matière de rémunération long terme ;
- ◆ les plans d'attribution d'actions de performance et de rémunération variable pluriannuelle (attribution 2013) ;
- ◆ la constatation de l'atteinte des conditions de performance liées aux plans d'options de souscription et d'actions de performance 2010, 2011 et 2012 ;
- ◆ la revue de l'enveloppe des jetons de présence et leur répartition entre les administrateurs pour l'année 2013 ;
- ◆ la rémunération annuelle du Président-Directeur général (rémunération fixe et critères de part variable) ;
- ◆ la revue d'engagements réglementés pris en faveur de M. Bruno Lafont et soumis au vote de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 ;
- ◆ la revue des différents plans de retraite du Groupe ;
- ◆ l'évaluation de ses travaux ; et
- ◆ la revue de la section du Document de Référence 2013 sur la rémunération (début 2014).

d) Comité Stratégie, Développement et Développement durable

INDICATEURS

	2013	2012
Nombre de réunions	5	7
Pourcentage moyen de participation	94 %	94 %
Nombre de membres	7 ⁽¹⁾	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) ⁽¹⁾	71 % (soit 5 sur 7)

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

COMPOSITION

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable est présidé par M. Philippe Dauman. Sa composition est la suivante :

- ◆ Philippe Dauman, Président (administrateur indépendant) ;
- ◆ Philippe Charrier (administrateur indépendant) ;
- ◆ Paul Desmarais Jr ;
- ◆ Colette Lewiner (administrateur indépendant) ;
- ◆ Hélène Ploix (administrateur indépendant) ;
- ◆ Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- ◆ Nassef Sawiris.

M. Michel Bon a présidé le Comité Stratégie, Développement et Développement durable jusqu'à la fin de son mandat d'administrateur, intervenue à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

M. Philippe Dauman a été nommé Président du Comité Stratégie, Développement et Développement durable par le Conseil d'administration du 7 mai 2013.

Mme Hélène Ploix a été nommée membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable par le Conseil d'administration du 7 mai 2013.

Conformément au règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, le Président du Comité Stratégie, Développement et Développement durable est nommé par le Conseil sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité Stratégie, Développement et Développement durable a pour mission de :

- ◆ donner au Conseil un avis sur les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et sur la politique de développement, et sur toute autre question stratégique importante dont le Conseil le saisit ;
- ◆ étudier en détail et formuler un avis au Conseil sur les questions qui lui sont soumises relatives aux opérations majeures d'investissements, de création et de modernisation d'équipements, de croissance externe, ou de désinvestissements et de cessions ;
- ◆ évaluer et prendre en compte la bonne intégration des politiques et engagements de la Société en matière de développement durable

PRINCIPAUX TRAVAUX

Les réunions du Comité Stratégie, Développement et Développement durable sont ouvertes depuis 2004 à tous les administrateurs souhaitant y participer.

En 2013, les travaux du Comité Stratégie, Développement et Développement Durable ont porté sur :

- ◆ les résultats déjà obtenus et les objectifs à fixer des plans d'action innovation, développement commercial et développement durable, en ligne avec les ambitions 2020 du Groupe ;
- ◆ l'évolution à moyen terme du portefeuille d'actifs du Groupe et les différents scénarios pour en extraire toute la valeur potentielle pour les actionnaires. Lafarge a ainsi décidé de sortir de certaines géographies en cédant ses actifs dans ces pays (Ukraine et Honduras en particulier), de repositionner son réseau d'actifs en Amérique du Nord et d'accentuer son développement sur les marchés en forte croissance (Afrique et Asie) ;
- ◆ les objectifs financiers à court et moyen terme, en matière de réduction de l'endettement, de flexibilité financière, de résultat par action et de rentabilité des capitaux employés.

3.2.3 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL – BILAN D'ACTIVITÉ DU VICE-PRÉSIDENT (ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT)

a) Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise que le Conseil doit procéder au moins une fois par an à un débat sur son fonctionnement, afin d'en évaluer et d'en améliorer l'efficacité et de procéder à l'évaluation des performances du Président-Directeur général. Une évaluation formalisée portant notamment sur les modalités de fonctionnement du Conseil, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux et son implication dans les délibérations est prévue au moins tous les deux ans sur la base d'un questionnaire approuvé par le Conseil.

En 2013, le Conseil a débattu de son organisation et de son fonctionnement de manière formelle conformément au règlement intérieur. Ce débat a d'abord été mené par le Vice-Président du Conseil au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, puis au sein du Conseil, suite à des entretiens avec chacun des administrateurs. Cette évaluation intégrait également celle des Comités.

Il ressortait des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs étaient globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Les principales conclusions de cette évaluation, d'où ressortaient des pistes d'optimisation, étaient les suivantes :

- ◆ les administrateurs ont réitéré leurs conclusions sur la bonne diversité de la composition du Conseil et du respect de l'équilibre nécessaire entre administrateurs qualifiés d'indépendants et représentants des actionnaires ;
- ◆ l'organisation des Conseils et l'animation des débats par le Président-Directeur général sont très appréciées, tant sur la conduite des débats que sur la qualité de ses interventions. Les administrateurs ont également constaté que le mode de direction de la Société permettait un fonctionnement équilibré du Conseil dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance, notamment au travers des attributions et du rôle du Vice-Président (Administrateur référent) ;
- ◆ concernant le fonctionnement du Conseil, les administrateurs ont fait état du bon fonctionnement du Conseil, de la pertinence des sujets abordés et de la bonne répartition entre les travaux du Conseil et ceux de ses Comités. Les administrateurs ont jugé très satisfaisante la qualité des travaux du Conseil, notamment en matière de gestion financière, budgets et résultats ;
- ◆ en termes de perspective, il a été noté l'intérêt de continuer à mettre l'accent sur la stratégie du Groupe en Conseil et de prévoir des débats complémentaires sur les risques du Groupe ;
- ◆ en termes de suivi des conclusions de la précédente évaluation formelle du Conseil menée en 2010, le Conseil a noté depuis un rôle accru du Comité Stratégie, Développement et Développement durable dans le suivi et l'élaboration de la stratégie du Groupe. Par ailleurs, en ligne avec les précédentes pistes d'amélioration évoquées en 2010, il a été constaté une évolution à la baisse du nombre d'administrateurs ainsi qu'une meilleure représentation des femmes au sein du Conseil.

S'appuyant sur des états documentés des travaux du Conseil et de ses Comités ainsi que sur la participation des administrateurs aux réunions, un débat sur le fonctionnement du Conseil et la contribution effective de ses membres en 2013, mené par le Vice-Président du Conseil, a eu

lieu lors de la réunion du Conseil du 18 février 2014. À cette occasion, le Conseil a réitéré les conclusions et recommandations précédemment émises en 2013, en notant toutefois qu'une augmentation du nombre d'administrateurs serait nécessaire à titre transitoire notamment afin de remplir les objectifs de féminisation du Conseil.

b) Bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent)

Au cours de l'exercice 2013, le Vice-Président du Conseil (administrateur référent) a participé à la totalité des réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à la totalité des réunions du Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des rémunérations, qu'il préside. En tant que Président de ces Comités, le Vice-Président a notamment mené les travaux des Comités sur la revue et l'analyse de divers textes législatifs et rapports portant sur des sujets couverts par ses missions (nouveau Code Afep-Medef, Loi relative à la représentation des salariés au sein des Conseils d'administration - administrateurs salariés, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, etc.).

Conformément au règlement intérieur, le Vice-Président a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la

performance du Président-Directeur général et fixant la rémunération de ce dernier, les débats se déroulant hors la présence du Président-Directeur général.

Le Vice-Président a été associé par le Président-Directeur général à l'élaboration de l'ordre du jour des différentes réunions du Conseil d'administration, permettant ainsi, le cas échéant, l'intégration de points spécifiques à l'ordre du jour.

Concernant l'évaluation du Conseil et de ses Comités, le Vice-Président a mené les débats du Conseil sur le fonctionnement du Conseil et la contribution effective de ses membres en 2013 lors de la réunion du Conseil du 18 février 2014.

Le Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des rémunérations, présidé par le Vice-Président, a également revu la partie gouvernance du rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise établi selon l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Vice-Président a présenté au Conseil d'administration début 2014 un rapport sur son bilan d'activité 2013 dont les principales conclusions en matière de gouvernance sont en ligne avec les conclusions de l'évaluation formelle du Conseil et de ses Comités présentée ci-dessus.

3.2.4 TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

Le tableau ci-après récapitule le nombre de réunions du Conseil et des Comités durant l'exercice 2013 ainsi que leurs membres et la participation de ceux-ci aux différentes réunions.

	Conseil d'administration	Participation (%)	Comité d'audit	Participation (%)	Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations	Participation (%)	Comité des rémunérations	Participation (%)	Comité Stratégie, Développement, et Développement durable	Participation (%)
Nombre de réunions en 2013	7	89	5	91	4	96	5	97	5	94
Bruno Lafont	7	100								
Oscar Fanjul ⁽¹⁾	7	100	3/3	100	4	100	5	100		
Michel Bon ⁽²⁾	3/3	100	2/2	100					2/2	100
Philippe Charrier	7	100					5	100	5	100
Philippe Dauman	5	71			4	100			5	100
Paul Desmarais Jr.	5	71							4	80
Juan Gallardo	7	100	5	100	4	100	5	100		
Ian Gallienne	7	100			4	100	5	100		
Jérôme Guiraud	6	86	5	100						
Gérard Lamarche	7	100	5	100						
Colette Lewiner	6	86							5	100
Hélène Ploix ⁽³⁾	7	100	5	100					3/3	100
Baudouin Prot	4	57			3	75			4	80
Michel Rollier	6	86	4	80	4	100				
Nassef Sawiris	5	71			4	100	4	80	5	100
Véronique Weill	7	100	3	60			5	100		

(1) Administrateur nommé au Comité d'audit par le Conseil d'administration du 7 mai 2013.

(2) Administrateur dont le mandat est venu à échéance le 7 mai 2013.

(3) Administrateur nommé au Comité Stratégie, Développement et Développement durable par le Conseil d'administration du 7 mai 2013.

3.3

DIRECTION DU GROUPE



Le Comité Exécutif du Groupe, réuni autour de M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, est composé des membres suivants :

Sonia Artinian, Directrice générale adjointe Organisation et Ressources Humaines, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômée de l'École Normale Supérieure (section biologie), de l'École Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts et du Collège des Ingénieurs, Sonia Artinian (née en 1966) a rejoint Lafarge en 2008. Elle a d'abord travaillé chez Capgemini Consulting dans le département Stratégie et Transformation pour des entreprises du secteur du BTP, de l'environnement et de l'industrie. Elle a été nommée Directeur Associé en charge de l'Université de la Transformation en 2007.

Elle entre chez Lafarge comme Directrice Développement, Organisation et Formation. Elle est nommée Directrice générale adjointe de Lafarge Ciments Roumanie en Septembre 2011, puis Directrice générale de Lafarge Roumanie le 1^{er} janvier 2012 dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe. Au 1^{er} septembre 2013, elle est nommée Directrice générale adjointe Organisation et Ressources Humaines et devient membre du Comité Exécutif.

Jean Desazars de Montgailhard, Directeur général adjoint Stratégie et Développement, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'un DESS en économie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA), Jean Desazars (né en 1952) travaille chez Lafarge depuis 1989. Il a commencé sa carrière au sein du ministère des Affaires étrangères à Madrid, Stockholm, Washington DC puis Paris comme sous-directeur du désarmement, avant de rejoindre Lafarge Ciments en qualité de Directeur de la stratégie à Paris puis en Espagne comme Directeur Ventes et Marketing. De 1996 à 1999, il est Directeur délégué de la région Asie basé d'abord à Singapour, puis jusqu'en 2006 à Paris, d'où il dirige en outre la région Afrique. À cette date, il devient Directeur général adjoint en charge de la Stratégie et du Développement Groupe. Depuis le 1^{er} janvier 2008, il est Directeur général adjoint en charge de la Stratégie, du Développement et des Affaires Publiques et membre du Comité Exécutif. Au 1^{er} septembre 2013, il est nommé Directeur général adjoint Stratégie et Développement. Il est administrateur de COE Rexecode (France).

Thomas Farrell, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université de Brown et docteur en droit (J.D.) de l'Université de Georgetown, Thomas Farrell (né en 1956) a commencé sa carrière comme avocat dans le cabinet new-yorkais Shearman & Sterling. Il travaille chez Lafarge depuis 1990 où il entre en qualité de Directeur des études stratégiques du Groupe. De 1992 à 1994, il dirige une unité opérationnelle Béton en France. En 1996, il devient Directeur général des activités Granulats & Béton et Asphalte pour l'Alberta du Sud au Canada. En 1998, il devient Directeur général de Lafarge en Inde. De 2002 à 2006, il est Directeur général adjoint de Lafarge North America Inc., Président des activités Granulats & Béton et Asphalte pour la région Ouest de l'Amérique du Nord. De 2006 à août 2007, il dirige les activités Granulats & Béton et Asphalte en Amérique du Nord. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1^{er} janvier 2012 et administrateur de Rexel S.A.

Jean-Jacques Gauthier, Directeur général adjoint Finance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé en droit et en économie, Jean-Jacques Gauthier (né en 1959) rejoint Lafarge en février 2001. Il commence sa carrière en 1983 au sein du Cabinet Ernst & Young comme auditeur senior. En 1986, il rejoint la direction Financière du Groupe Matra. De 1988 à 1991 il devient Directeur financier de Matra Datavision aux États-Unis, puis il rejoint la direction Générale du groupe Lagardère en tant que Directeur de l'audit des groupes Matra et Hachette. En 1993, il est nommé Directeur financier de Matra Espace. En 1996, il devient Directeur Général Adjoint, Chief Financial Officer de la société franco-britannique Matra Marconi Space. Lors de la création en 2000 de la société Astrium, suite à la fusion des activités spatiales des groupes Matra, GEC et Deutsche Aerospace, il en devient Directeur général adjoint et Chief Financial Officer. Il est Directeur général adjoint finance et membre du Comité Exécutif du groupe Lafarge depuis 2001.

Christian Herrault, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École Polytechnique en 1972 et de l'École nationale supérieure des mines de Paris, Christian Herrault (né en 1951) rejoint Lafarge en 1985, pour prendre la responsabilité de la stratégie et du développement de la branche Bioactivités. Directeur général des activités Semences de 1987 à 1992 aux États-Unis puis en France, il dirige l'activité Glutamate de 1992 à 1994. En 1995, il devient Directeur général de l'activité Aluminates et Adjuvants (qui a depuis quitté le périmètre du Groupe), fonction qu'il occupe jusqu'en 1998. Il est ensuite Directeur général adjoint Groupe Organisation et Ressources Humaines de 1998 à 2007 et membre du Comité Exécutif. En septembre 2007, il est nommé Directeur général adjoint et Président de l'activité Plâtre. Toujours au sein du Comité Exécutif, il est Directeur général adjoint Opérations depuis le 1^{er} janvier 2012. Il est Président du Conseil d'administration de l'École des mines de Nantes depuis 2007.

Peter Hoddinott, Directeur général adjoint Performance, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Imperial College et titulaire d'un Master of Business Administration de l'université de Londres, Peter Hoddinott (né en 1957) a rejoint le groupe Lafarge en 2001 à l'occasion du rachat par Lafarge du groupe Blue Circle. Après une première partie de carrière dans le secteur de l'industrie minière, Peter Hoddinott a exercé à partir de 1995 pour Blue Circle différentes responsabilités opérationnelles au Royaume-Uni avant de devenir Directeur général des Philippines en 1999, poste qu'il continuera d'exercer jusqu'en 2003 cette fois dans le contexte de Lafarge.

En 2003, il est nommé Président de la région Amérique Latine avant de devenir Président de la région Europe de l'Ouest puis Directeur général adjoint en charge de l'Énergie et du Sourcing Stratégique à partir de 2012, au sein de la Direction de la performance.

Au mois de septembre 2013, il est nommé Directeur général adjoint Performance et devient membre du Comité Exécutif. Il est Président du Conseil d'administration de Cembureau.

Gérard Kuperfarb, Directeur général adjoint Innovation, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'École des Mines de Nancy, titulaire d'un DEA en Sciences des Matériaux de l'École des Mines de Paris et d'un MBA de HEC, Gérard Kuperfarb (né en 1961) travaille au sein du Groupe depuis 1992. Il commence sa carrière en 1983 comme ingénieur au Centre de Mise en Forme des Matériaux de l'École des Mines de Paris (CEMEF) puis rejoint l'activité "Matériaux composites" du groupe Ciba en 1986 où il occupe des fonctions commerciales et marketing. En 1989, il rejoint un cabinet de conseil en stratégie à Bruxelles et à Paris. Il entre chez Lafarge en 1992 en qualité de Directeur du marketing de l'activité Réfractaires puis devient Directeur Stratégie au sein de l'activité Matériaux de Spécialités. En 1996, il devient Directeur Stratégie béton prêt à l'emploi à Paris. En 1998, il dirige l'activité Granulats & Béton du Sud-Ouest de l'Ontario (Canada) avant d'être nommé en 2001 Président en charge 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. En septembre 2007, il rejoint le Comité Exécutif et est Directeur général adjoint, Co-Président de l'activité Granulats & Béton. Il est Directeur général adjoint Innovation depuis le 1^{er} janvier 2012.

Eric Olsen, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Université du Colorado en finance et comptabilité et titulaire d'un Master de HEC, Eric Olsen (né en 1964) travaille au sein du Groupe depuis 1999. Il commence sa carrière en 1988 chez Deloitte & Touche à New York en qualité de Senior Accountant. En 1992, il est collaborateur senior à la banque Paribas à Paris puis de 1993 à 1999, il est associé du cabinet de conseil Trinity Associates à Greenwich dans le Connecticut. Il rejoint Lafarge North America Inc. en 1999 en qualité de Directeur de la stratégie et du développement. En 2001, il est nommé Président des opérations Ciment de la région Nord-Est en Amérique du Nord et Directeur des achats de Lafarge North America Inc.. Il devient Directeur financier de Lafarge North America Inc. en 2004. Il devient Directeur général adjoint en charge de l'Organisation et des Ressources Humaines le 1^{er} septembre 2007 et rejoint le Comité Exécutif à cette même date. Au 1^{er} septembre 2013, il est nommé Directeur général adjoint Opérations. Il est membre du Conseil de Surveillance de Vistaprint N.V. (Pays-Bas), Président du Conseil de l'American School of Paris et administrateur de la French-American Chamber of Commerce en France.

Alexandra Rocca, Directrice générale adjointe Communication, Affaires Publiques et Développement Durable, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômée de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC), de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence de lettres modernes, Alexandra Rocca (née en 1962) a commencé sa carrière dans le groupe Printemps de 1986 à 1990. Elle a rejoint le groupe Air Liquide où, de 1990 à 2001, elle a notamment été responsable de la communication client et de la gestion de la marque à l'international avant d'être nommée Directrice adjointe de la communication du Groupe. Par la suite, Alexandra Rocca a exercé les responsabilités de Directrice de la communication des Galeries Lafayette de 2001 à 2005. Elle a rejoint le groupe Crédit Agricole S.A. en 2005 pour assumer les fonctions de Directrice de la communication de LCL (ex-Crédit Lyonnais) avant d'être nommée, en avril 2008, Directrice de la communication du groupe Crédit Agricole S.A.

Alexandra Rocca est entrée chez Lafarge en septembre 2010, en tant que Directrice de la communication du Groupe. Elle est membre du Comité Exécutif depuis le 1^{er} janvier 2012. Au 1^{er} septembre 2013, elle est nommée Directrice générale adjointe Communication, Affaires Publiques et Développement Durable. Elle est administratrice du groupe ETAM.

Guillaume Roux, Directeur général adjoint Opérations, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris, France.

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Guillaume Roux (né en 1959) rejoint le Groupe en 1980 en tant qu'auditeur interne chez Lafarge Ciments en France. Il est Directeur financier de l'activité Biochimie aux États-Unis de 1989 à 1992, puis rejoint la direction Financière du Groupe en tant que chargé de mission. En 1996, il repart aux États-Unis à la direction du Marketing de Lafarge North America Inc. Il est Directeur général de Lafarge en Turquie entre 1999 et 2001, date à laquelle il devient Président de la région Asie du Sud-Est pour la branche Ciment. Il est Directeur général adjoint, Co-Président de la branche Ciment et membre du Comité Exécutif en janvier 2006. Il est Directeur général adjoint Performance depuis le 1^{er} janvier 2012. Au 1^{er} septembre 2013, il est nommé Directeur général adjoint Opérations.

Pour information, **Jean-Carlos Angulo** a été membre du Comité Exécutif jusqu'au 31 août 2013.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs des membres du Comité Exécutif à l'égard de la Société et leurs intérêts privés.

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

3.4

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

3.4.1 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS – JETONS DE PRÉSENCE

La rémunération au titre de l'exercice 2013 des administrateurs de Lafarge S.A. est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général).

a) Montant maximum

L'Assemblée générale du 6 mai 2010 a fixé à 700 000 euros le montant annuel maximum des jetons de présence versés aux administrateurs.

b) Règles de répartition 2013

Par ailleurs, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 24 mars 2010, fixé des règles de répartition des jetons de présence qui étaient toujours d'application pour la fixation des jetons dus au titre de l'exercice 2013. Ces règles sont les suivantes :

- ◆ Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 17 000 euros par an (majoré de 5 000 euros pour les Présidents des Comités et de 15 000 euros pour le Vice-Président). Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année ;

- ◆ Un jeton variable s'élevant à 1 200 euros est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration ou d'un Comité à laquelle il a participé. Certains administrateurs, en raison de leur éloignement géographique, perçoivent un jeton variable double. En 2013, Philippe Dauman, Paul Desmarais, Jr., Juan Gallardo et Nassef Sawiris ont perçu un jeton variable double pour cette raison.

c) Jetons de présence 2013

Le montant global des jetons de présence versés en 2014 (au titre de l'exercice 2013) s'élève à 633 300 euros. Il s'élevait en 2013 (au titre de l'exercice 2012) à 671 900 euros, le montant global versé en 2012 (au titre de l'exercice 2011) ressortant pour sa part à 656 500 euros.

Administrateurs	Jetons de présence versés en 2014 au titre de l'exercice 2013 (euros)	Jetons de présence versés en 2013 au titre de l'exercice 2012 (euros)	Jetons de présence versés en 2012 au titre de l'exercice 2011 (euros)
Bruno Lafont	25 400	25 400	25 400
Oscar Fanjul	64 800	58 800	62 400
Michel Bon ⁽¹⁾	19 400	44 800	36 300
Philippe Charrier	37 400	37 400	33 800
Philippe Dauman	53 100	55 400	48 200
Paul Desmarais, Jr.	38 600	43 400	33 800
Juan Gallardo	67 400	62 600	62 600
Ian Gallienne ⁽²⁾	36 200	31 400	-
Jérôme Guiraud	30 200	31 400	31 400
Gérard Lamarche ⁽³⁾	31 400	14 500	-
Colette Lewiner	30 200	31 400	27 800
Hélène Ploix	40 000	36 400	35 200
Baudouin Prot	30 200	37 400	14 500
Michel Rollier	33 800	35 000	32 600
Nassef Sawiris	60 200	62 600	55 400
Véronique Weill	35 000	32 600	30 200
TOTAL	633 300	671 900	656 500 ⁽⁴⁾

(1) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance le 7 mai 2013.

(2) Administrateur coopté lors du Conseil du 3 novembre 2011.

(3) Administrateur nommé le 15 mai 2012.

(4) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2013.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2013 de versement de jetons de présence aux mandataires sociaux de Lafarge S.A. et aux membres du Comité Exécutif du Groupe au titre de mandats détenus dans des filiales du Groupe.

d) Nouvelles règles de répartition pour 2014

Les règles de répartition des jetons de présence ont été modifiées par le Conseil d'administration du 18 février 2014 afin d'assurer la prépondérance de la part variable sur la partie fixe des jetons de présence, conformément aux nouvelles recommandations du Code Afep-Medef dans sa version de juin 2013. Ces nouvelles règles s'appliquent à compter de l'exercice 2014 ainsi qu'il suit :

- ◆ Chaque administrateur perçoit un jeton fixe de 10 000 euros par an. Il est limité à 50 % pour tout nouvel administrateur nommé en cours d'année et tout administrateur dont le mandat expire en cours d'année ;
- ◆ Un jeton variable s'élevant à 2 500 euros est attribué à tout administrateur pour chaque séance du Conseil d'administration à laquelle il a participé, ce montant s'élevant à 5 000 euros pour le Vice-Président ;
- ◆ Un jeton variable de 1 250 euros pour les membres d'un Comité ou de 2 500 euros pour les Présidents de Comité est attribué pour chaque séance d'un Comité à laquelle il a participé ;
- ◆ Certains administrateurs, en raison de leur éloignement géographique, perçoivent un jeton variable complémentaire de 1 250 euros par réunion en cas de présence physique.

3.4.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Lafarge, un des leaders mondiaux de son industrie, attache une grande importance à la performance.

Les principes de rémunération de Lafarge sont :

- ◆ d'attirer, de motiver et de retenir les talents et collaborateurs qualifiés ;
- ◆ la compétitivité par rapport au marché ;
- ◆ l'équité, la transparence et le lien avec la performance ;
- ◆ la prise en compte des intérêts des actionnaires ;
- ◆ applicables de manière cohérente dans l'ensemble du Groupe.

La politique de rémunération est comparée annuellement aux pratiques d'autres entreprises internationales grâce aux données fournies par des cabinets de conseil afin d'en assurer l'équité et la compétitivité.

Le Comité des rémunérations revoit pour le compte du Conseil d'administration et lui recommande les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Le Conseil détermine la

politique applicable au Président-Directeur général en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, des pratiques de marché, de cohérence, de lisibilité et de mesure recommandés par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef. Ces décisions du Conseil d'administration sont prises hors la présence du Président-Directeur général. Cette politique est basée sur la pertinence et la stabilité de critères de performance afin de développer une vision long terme garantissant les meilleurs intérêts du Groupe et des actionnaires.

La rémunération versée au Président-Directeur général comprend une part fixe et une part variable liée à la performance du Groupe à court terme et à long terme :

- ◆ une part fixe : le salaire de base annuel est déterminé en tenant compte du niveau de rémunération de la fonction en référence aux pratiques du marché ;
- ◆ une part variable à court terme qui récompense la performance annuelle basée sur l'accomplissement d'un ensemble d'objectifs économiques et financiers du Groupe fixés chaque année (tels que la variation du bénéfice par action, le cash-flow libre, le retour sur capitaux employés, la performance du Groupe par rapport à ses concurrents, etc.) ainsi que la performance individuelle comparée à des objectifs prédéterminés. La politique de la Société est de fixer la part variable, hors circonstances exceptionnelles, à un maximum de 160 % de la rémunération fixe. Pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, peut accorder une part variable complémentaire ;
- ◆ un élément variable d'incitation à long terme constitué par le bénéfice de plans de rémunération à long terme (notamment par attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de tout autre outil de rémunération long terme) qui rétribue la réalisation des bénéfices d'exploitation à long terme mesurés par des critères cumulatifs de performance interne et externe.

En outre, M. Bruno Lafont, en sa qualité de Président-Directeur général, bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif (par le biais de deux plans collectifs applicables aux cadres dirigeants). Par principe, ce régime ne s'applique, lors de la liquidation des droits à retraite, que si l'intéressé est encore dans la Société à ce moment ou qu'il y a achevé sa carrière à l'initiative de la Société après l'âge de 55 ans. En février 2009, le Conseil d'administration, suivant les recommandations du Code de l'Afep-Medef, s'est assuré que le montant estimé de la rente qui serait due au Président-Directeur général au titre de ces régimes de retraite ne dépasserait pas 40 % de ses dernières rémunérations (fixe et variable sur la période de référence). Cette limite constitue la règle de principe décidée par le Conseil pour tout futur mandataire social.

Conformément au Code précité, les éléments de rémunération du Président-Directeur général sont rendus publics après la réunion du Conseil au cours de laquelle ils sont arrêtés.

Éléments de rémunération		Principaux critères	Indicateurs de performance
Rémunération fixe	Salaire de base annuel	Niveau de responsabilité, expérience, performance individuelle	Pratiques du marché, performance individuelle
Rémunération variable	Annuelle	Réalisation des objectifs annuels opérationnels et financiers du Groupe et rétribution de la performance individuelle (hors circonstances exceptionnelles)	Part financière (62,5 % de la part variable court terme cible) : réalisation de critères tels que le Résultat net par action, cash-flow libre, Ebitda, ROCE, l'évolution des performances de Lafarge comparées à celles de ses concurrents. Bonus individuel (37,5 % de la part variable court terme cible) : réalisation des objectifs individuels fixés pour l'année
	Pluriannuelle	A) Conditions financières externes basées soit sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents soit sur un critère lié au cours de Bourse de Lafarge S.A., et B) Conditions financières internes	Réalisation de conditions externes et internes sur plusieurs années

3.4.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

(milliers d'euros)	2013	2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau ci-dessous)	1 890	2 948
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 D.1) ⁽¹⁾	368	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 H.2) ⁽¹⁾	-	412
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 I.2) ⁽¹⁾	952	361
TOTAL	3 210	3 721

(1) La Société estime que ces éléments ne sont pas cumulables avec les autres éléments de rémunération présentés dans le tableau ci-dessous, le montant de valorisation des rémunérations variables pluriannuelles, des options et des actions de performance à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

(milliers d'euros)	2013		2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	975	975	950	950
Rémunération variable annuelle	887	1 168	1 168	648
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	800	800	N/A
Jetons de présence	25	25	25	25
Avantages en nature	3	3	5	5
TOTAL	1 890	2 971	2 948	1 628

a) Rémunération fixe 2013 versée au Président-Directeur général

Pour l'exercice 2013, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur général a été fixée à 975 000 euros, soit une augmentation de 2,6 % par rapport à sa rémunération fixe précédente qui n'avait pas évolué depuis 2010 (Décision du Conseil d'administration du 19 février 2013, sur recommandation du Comité des rémunérations).

b) Rémunération variable 2013 (versée en 2014)

La politique de la Société est de fixer la part variable annuelle du Président-Directeur général, hors circonstances exceptionnelles, à un maximum de 160 % de sa rémunération fixe. Elle est déterminée en fonction, d'une part, pour 62,5 % de l'atteinte d'objectifs financiers et, d'autre part, pour 37,5 % de la réalisation d'objectifs qualitatifs.

Le Conseil d'administration a arrêté le montant de la partie variable annuelle 2013 du Président-Directeur général à 887 250 euros, correspondant à 57 % de son bonus maximum.

Les objectifs financiers 2013 fixés pour la partie variable étaient :

- ◆ la variation du bénéfice par action ;
- ◆ la génération de cash-flow libre ;
- ◆ le niveau d'Ebitda ;
- ◆ le ROCE (retour sur capitaux employés) ;

- ◆ l'évolution des performances de Lafarge comparées à celles de ses concurrents.

Les niveaux de réalisation de ces objectifs financiers ont été validés par le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité liées à la stratégie.

Pour leur part, les objectifs qualitatifs 2013 portaient sur les domaines suivants :

- ◆ la santé-sécurité et le plan d'action développement durable 2020 ;
- ◆ les mesures d'optimisation du bilan et de la performance financière ;
- ◆ le plan stratégique du Groupe ;
- ◆ la communication financière ;
- ◆ le développement de l'équipe dirigeante.

c) Rémunération variable différée

Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu à ce jour.

d) Rémunérations variables pluriannuelles

◆ D.1) PRIME À LA CRÉATION DE VALEUR :

ATTRIBUTION 2013 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Nombre d'unités attribuées en 2013	Valorisation à l'attribution ⁽¹⁾
Bruno Lafont	50 000	368 000 euros

(1) Lors de l'attribution de Prime à la création de valeur, le Groupe évalue la juste valeur de l'attribution à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir la Note 21 (Paiements fondés sur des actions) annexée aux comptes consolidés.

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a institué un dispositif de rémunération long terme prenant la forme d'un programme d'attribution d'une "Prime à la création de valeur" qui vise à reconnaître une forte appréciation du cours de bourse de l'action Lafarge sur le long terme. 50 000 unités de prime à la création de valeur ont été accordées à M. Bruno Lafont.

À l'issue d'une période de 4 ans (2013 à 2017), et uniquement dans la mesure où 100 % des conditions de performance interne et externe attachées au programme seraient atteintes, ce programme prévoit le versement d'une prime à la création de valeur. Celle-ci sera calculée sur la base de la différence entre le cours de l'action au terme du programme ⁽²⁾ et un cours de bourse cible fixé à 70€ (ce qui correspond à une augmentation de plus de 40 % par rapport au cours de l'action au 31 décembre 2012) ; cette différence étant multipliée par le nombre d'unités prime accordées.

Ce programme est assujéti à la réalisation des conditions de performance suivantes :

- ◆ La condition de performance externe consiste en l'atteinte au minimum de ce cours de bourse cible fixé à 70€, ce qui correspond à une augmentation de plus de 40 % par rapport au cours de l'action au 31/12/2012 ;
- ◆ La condition de performance interne consiste en ce que le retour sur capitaux employés moyen sur les exercices 2013 à 2016 soit supérieur ou égal à un niveau cible préfixé ⁽³⁾ ;
- ◆ Le programme prévoit d'autre part :

- ◆ une condition de présence - avec ajustement du montant au prorata temporis dans l'hypothèse d'invalidité, du décès ou de départ en retraite ou perte des droits dans toute autre hypothèse,
- ◆ un engagement de réinvestir une partie significative des montants perçus en actions Lafarge,
- ◆ un paiement en 2017.

La valorisation, à la valeur comptable, de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution ressort à 368 000 euros. Elle est réévaluée chaque année.

Aucun montant n'est dû en 2013 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle.

◆ D.2) ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 2009 LIÉ AUX PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Présentation du dispositif

Le Conseil d'administration du 5 novembre 2009 a décidé d'accorder au Président-Directeur général un élément de rémunération long terme lié aux performances de l'entreprise sur 3 à 7 ans.

Il ne pourra être acquis qu'entre 2012 et 2016, et seulement si la performance de l'entreprise la situe dans la première moitié d'un groupe de sociétés de référence représentatif du secteur (condition de performance externe).

(2) Moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le 13 mars 2017.

(3) Le pourcentage moyen de marge de ROCE sur la période 2013 à 2016 a été défini de manière précise. Il n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

En cas d'atteinte de cette condition de performance externe, son montant sera lié à la réalisation, sur une période considérée, de niveaux de cash-flow libre et de rentabilité des capitaux employés (ROCE) préfixés, correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise approuvés par le Conseil, et déjà utilisés pour les cadres supérieurs du Groupe (conditions de performances internes). Le montant de la rémunération long terme sera réduit d'un quart pour chaque condition de performance interne non atteinte. Jusqu'à constatation de leur atteinte respective, chaque condition de performance (externe et interne) sera testée tous les deux ans sur la période.

En cas d'atteinte de l'ensemble des conditions de performance, son montant sera de 1 500 000 euros, ajusté, en hausse ou en baisse, en fonction du taux de rendement dégagé pour les actionnaires depuis début 2010 (*Total Shareholder Return*, pourcentage calculé en ajoutant dividende et variation du cours de l'action).

Aucun montant n'est dû en 2013 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle pour laquelle le paiement est prévu pour intervenir en 2016 et 2017.

Tests de performance réalisés

L'atteinte de la condition de performance externe a été constatée par le Conseil d'administration le 15 mars 2012, à l'issue d'un premier test. Il en découle que 50 % de cette rémunération long terme 2009 est définitivement acquise.

Un deuxième test a été effectué par le Conseil d'administration le 11 mars 2014 sur les conditions de performances internes (sur base d'objectifs ajustés de niveaux de cash flow libre et ROCE). Il n'a pas permis de constater l'atteinte de ces conditions pour lesquelles un dernier test est prévu en 2016.

Une provision de 750 000 euros figure dans les comptes au titre cette rémunération variable pluriannuelle. Elle est recalculée chaque année.

e) Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2013.

f) Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés en 2014 (au titre de l'exercice 2013) à M. Bruno Lafont s'élève à 25 400 euros.

Les règles de répartition des jetons de présence arrêtées par le Conseil d'administration du 24 mars 2010 et utilisées pour le calcul de ce montant sont présentées en détail à la Section 3.4.1 b) ci-dessus.

g) Avantage en nature

M. Bruno Lafont bénéficie d'une voiture de fonction.

h) Options d'actions

◆ H.1) ATTRIBUTION 2013 D'OPTIONS

M. Bruno Lafont n'a bénéficié d'aucune attribution d'options au cours de l'exercice 2013.

◆ H.2) TABLEAUX RÉCAPITULATIFS CONCERNANT LES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les tableaux ci-dessous présentent les informations suivantes pour M. Bruno Lafont, Président-Directeur général :

- ◆ options consenties durant l'exercice 2013 par Lafarge S.A. et par toute société du Groupe ;
- ◆ options levées durant l'exercice 2013 ;
- ◆ nombre total d'options restant à exercer au 31 décembre 2013.

OPTIONS CONSENTIES DURANT L'EXERCICE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (euros)	Nombre total d'options	Prix d'exercice (euros)	Période d'exercice
Bruno Lafont					Pas d'attribution d'options au cours de l'exercice 2013

OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

N° et date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice (euros)
Bruno Lafont		Aucune option n'a été levée par le Président-Directeur général au cours de l'exercice

NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2013

Options pouvant être exercées au 31/12/2013	Options indisponibles au 31/12/2013	Total
Bruno Lafont	381 797	190 000 ⁽¹⁾
		571 797 ⁽¹⁾

(1) Incluant les options dont l'exercice est conditionné à des critères de performance.

◆ H.3) INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES ATTRIBUTIONS ANTÉRIEURES D'OPTIONS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'information sur la politique d'attribution, les attributions antérieures, et les critères de performance attachés à ces attributions notamment au Président-Directeur général, figure aux Sections 3.5.1 et 3.5.2.

PART DES ATTRIBUTIONS SOUMISES À CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (HISTORIQUE)

Conformément au Code Afep-Medef, la politique du Groupe approuvée par le Conseil d'administration en 2009 est de soumettre la totalité des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au Président-Directeur général à l'atteinte de conditions de performance.

	2003 et 2004	2005 à 2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bruno Lafont	43 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %	pas d'attribution

Comme les autres attributaires, en cas de départ à la retraite, de décès ou d'invalidité, M. Bruno Lafont conservera les droits dont il bénéficie ou bénéficiera au titre des attributions d'options. En cas de décès, les héritiers de M. Bruno Lafont conserveront le bénéfice de ses droits. Les actionnaires se sont prononcés sur ce sujet lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 (résolution 5).

H.4) RÈGLES DE CONSERVATION ET DE COUVERTURE APPLICABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL CONCERNANT LES OPTIONS

Le Président-Directeur général a l'obligation de conserver 50 % des actions résultant de la levée des options de chacune des attributions, et cela jusqu'à ce que les actions Lafarge S.A. détenues et conservées (quelle que soit la provenance de ces actions Lafarge S.A.) représentent au global un montant équivalent à trois ans de sa dernière rémunération fixe (en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action à chacune des levées). Cette règle est applicable pour toute levée d'options effectuée pour l'ensemble des options attribuées et non encore exercées, jusqu'à la cessation des fonctions de mandataire social.

Concernant les options qui lui sont attribuées, le Président-Directeur général, ne doit pas recourir à des instruments de couverture.

- ◆ La condition de performance externe est basée sur la performance relative de Lafarge en matière de rendement total pour l'actionnaire (TSR) et de niveau de retour sur capitaux engagés (ROCE) par rapport à un panel de sociétés de référence intégrant ses principaux concurrents. L'attribution est conditionnée à hauteur de 75 % par l'atteinte de cette condition de performance, chacun des deux critères (TSR et ROCE) pesant pour moitié. Le nombre d'actions de performance livrées sera établi en fonction du classement de Lafarge dans ce panel.
- ◆ La condition de performance interne est basée sur la progression de l'Ebitda du Groupe liée à des actions d'innovation et de performance. Des niveaux cibles ont été définis, tant pour l'exercice 2013 que pour la période 2013-2014. L'atteinte de ces objectifs conditionnera à hauteur de 25 % le pourcentage d'actions livrées pour cette partie.

La valorisation, à la valeur comptable, de cette attribution d'actions de performance à sa date d'attribution ressort à 952 497 euros.

Cette attribution a été effectuée sur base de la résolution 17 ("autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre") votée lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.

I.2) TABLEAUX RÉCAPITULATIFS CONCERNANT LES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les tableaux ci-dessous présentent les informations suivantes pour M. Bruno Lafont, Président-Directeur général :

- ◆ actions de performance consenties durant l'exercice 2013 par Lafarge S.A. et par toute société du Groupe ;
- ◆ actions de performance acquises définitivement durant l'exercice 2013 ;
- ◆ nombre total d'actions de performance attribuées au 31 décembre 2013.

i) Actions de performance

I.1) ATTRIBUTION 2013 D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer 33 500 actions de performance à M. Bruno Lafont, Président-Directeur général, ce qui représente moins de 10 % du total de l'attribution et 0,01 % du capital actuel.

La totalité (100 %) des actions de performance attribuées à M. Bruno Lafont est soumise à l'atteinte de conditions de performance externes et internes. Le nombre d'actions de performance qui seront livrées à l'issue d'une période de 3 ans dépendra du niveau d'atteinte de ces différentes conditions sur la période 2013-2015.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DURANT L'EXERCICE

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾ (euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Bruno Lafont	AGA 2013 du 13/03/2013	33 500	952 497	15/03/2016	16/03/2018	100 % des actions sont soumises à des critères de performance, décrits à la Section i.1 ci-dessus

⁽¹⁾ Lors de l'attribution d'actions de performance, le Groupe évalue la juste valeur des actions de performance attribuées à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Voir la Note 21 (Paiements fondés sur des actions) annexée aux comptes consolidés.

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DURANT L'EXERCICE

N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement
Bruno Lafont	Aucune action de performance n'est devenue disponible pour le Président-Directeur général au cours de l'exercice

NOMBRE TOTAL D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013 ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS 2011

	Total
Bruno Lafont	73 500 ⁽¹⁾

(1) L'acquisition définitive de 100 % des actions de performance est soumise à des critères de performance.

1.3) INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES ATTRIBUTIONS ANTÉRIEURES D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Des actions de performance ont été attribuées au dirigeant mandataire social pour la première fois lors de l'exercice 2011.

L'information sur la politique d'attribution, les attributions antérieures et les critères de performance attachés à ces attributions notamment au Président-Directeur général, figure aux Sections 3.5.1 et 3.5.3.

PART DES ATTRIBUTIONS SOUMISES À CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (HISTORIQUE)

Conformément au Code Afep-Medef, la politique du Groupe est de soumettre la totalité des actions de performance, attribuées au Président-Directeur général, à l'atteinte de conditions de performance.

	2011	2012	2013
Bruno Lafont	100 %	100 %	100 %

Comme les autres attributaires, en cas de départ à la retraite, de décès ou d'invalidité, M. Bruno Lafont conservera les droits dont il bénéficie ou bénéficiera au titre des attributions d'actions de performance. En cas de décès, les héritiers de M. Bruno Lafont conserveront le bénéfice de ses droits. Les actionnaires se sont prononcés sur ce sujet lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 (résolution 5).

1.4) RÈGLES DE CONSERVATION ET DE COUVERTURE APPLICABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL CONCERNANT LES ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Président-Directeur général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance acquises à l'issue de la période de conservation pour chaque attribution, et cela jusqu'à ce que les actions Lafarge S.A. détenues et conservées (quelle que soit la provenance de ces actions Lafarge S.A.) représentent au global un montant équivalent à trois ans de sa dernière rémunération fixe (en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action à l'issue de chaque période de conservation). Cette règle est applicable pour toute action de performance attribuée et non encore livrée, jusqu'à la cessation des fonctions de mandataire social.

Le Code Afep-Medef recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées. Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. considère que la règle de conservation exigeante exposée ci-dessus permet d'atteindre le même objectif que la recommandation du Code Afep-Medef, rendant inutile d'imposer par ailleurs aux mandataires sociaux l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performance attribuées. Cela est renforcé par ailleurs dans le cas précis de M. Bruno Lafont au vu du nombre d'actions Lafarge S.A. déjà détenues par le Président-Directeur général suite à des acquisitions passées, soit 27 506 actions au 31 décembre 2013.

De plus, concernant les actions de performance qui lui sont attribuées, le Président-Directeur général, ne doit pas recourir à des instruments de couverture.

J) Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général

J.1) CONTRAT DE TRAVAIL DE M. BRUNO LAFONT

Lors de sa réunion du 27 juillet 2011, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité du gouvernement d'entreprise, a décidé de maintenir le contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et de le modifier à l'effet de supprimer la clause d'engagement de présence par laquelle M. Bruno Lafont s'engageait à ne pas quitter la Société avant le 30 juin 2011, en contrepartie de quoi le préavis de licenciement pouvait courir jusqu'à cette même date.

Le Conseil considère que sa décision de maintenir le contrat de travail de M. Bruno Lafont initialement conclu le 1^{er} janvier 1983 se justifie :

- au regard de son ancienneté de 31 ans au sein du Groupe (et des 24 années d'exécution de ce contrat de travail jusqu'à sa suspension en 2006 lors de sa nomination comme Directeur général) ;
- en ce qu'elle permet une politique de promotion interne permettant de confier des postes de mandataires sociaux à des cadres dirigeants expérimentés ayant une profonde connaissance de l'industrie et des marchés dans lesquels Lafarge intervient et pour qui la perte de droits liés à leur contrat de travail et à leur ancienneté (comme l'indemnité conventionnelle de licenciement) constituerait un frein.

Cette modification du contrat de travail ainsi maintenu a été approuvée lors de l'Assemblée générale de la Société du 15 mai 2012. Ces

décisions n'ont pas modifié la situation de M. Bruno Lafont concernant notamment son régime de retraite ou les indemnités de départ dont il pourrait bénéficier.

◆ J.2) INDEMNITÉS DE DÉPART LIÉES AU CONTRAT DE TRAVAIL SUSPENDU DE M. BRUNO LAFONT

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, les actionnaires se sont prononcés sur ce sujet pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 (résolution 5).

Le contrat de travail de M. Bruno Lafont a été suspendu lors de sa nomination en tant que mandataire social en 2006. Il intègre une indemnité contractuelle de départ dont le versement est soumis à certaines conditions, notamment de performance.

Après reprise automatique de son contrat de travail dans l'hypothèse d'un terme de ses mandats sociaux (Président et Directeur général), l'indemnité contractuelle de départ en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) ne serait due à M. Bruno Lafont que dans la mesure où un ensemble de conditions seraient réunies :

- ◆ Condition portant sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ : Le licenciement doit intervenir suite à un changement de contrôle (entendu comme (i) la remise en cause de l'équilibre capitalistique de la Société définie comme le fait pour le Groupe Bruxelles Lambert et NNS Holding Sàrl, de détenir au total, sans être de concert, plus de 50 % des droits de vote de la Société ou (ii) le fait qu'un autre actionnaire ou plusieurs agissant de concert viennent à détenir plus de 50 % des droits de vote de la Société) ou suite à un changement de stratégie de la part de la Société ;
- ◆ Condition de performance : La condition sera satisfaite et l'indemnité serait versée si deux des trois critères sont remplis. Si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié. Si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire, sur la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail, sont les suivants :
 - ◆ en moyenne sur les trois derniers exercices : le retour sur capitaux investis après impôt est supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital. Le terme Coût Moyen Pondéré du Capital désigne ici la somme du coût de la dette multiplié par la dette totale divisé par le total des capitaux et du coût des fonds propres multiplié par les fonds propres et divisé par le total des capitaux (chiffres Groupe),
 - ◆ en moyenne sur les trois derniers exercices : le rapport Ebitda/Chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % (chiffres Groupe),
 - ◆ en moyenne sur les trois derniers exercices : le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du Contrat de Travail ou du Mandat est supérieur à 60 % du bonus maximum.

Le montant de cette indemnité contractuelle de départ serait au maximum équivalent à deux ans de la rémunération brute totale perçue par M. Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. Cette base de calcul est la même que celle de l'indemnité conventionnelle de licenciement.

De plus, à l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à M. Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite,

cette indemnité contractuelle de départ serait réduite du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due à M. Bruno Lafont en application et dans le respect des conditions de la Convention Collective des Ingénieurs et cadres de l'industrie de la Fabrication des Ciments applicable à son contrat au regard de son ancienneté de 31 ans au sein du Groupe. Il est rappelé que l'indemnité conventionnelle est soumise aux conditions prévues par la Convention Collective par application des règles d'ordre public du droit du travail.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnités.

k) Indemnité de non-concurrence

Il n'existe pas de clause de non-concurrence.

l) Engagements de retraite et assimilés

Conformément à la procédure des conventions et engagements réglementés, les actionnaires se sont prononcés sur ce sujet lors des Assemblées générales des 24 mai 2006 (résolution 4) et 6 mai 2009 (résolution 4).

Conformément à la politique de rémunération présentée ci-dessus (Section 3.4.2), M. Bruno Lafont bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies de type additif par le biais de deux plans collectifs applicables, sous certaines conditions, à certains cadres dirigeants. Il n'existe pas de régime de retraite particulier pour les mandataires sociaux. Au regard de l'ancienneté de 31 ans de M. Bruno Lafont, dans le Groupe, ce régime lui procurerait une rente égale à 26 % d'une rémunération de référence ⁽¹⁾ au-delà de 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, auxquels s'ajouteraient 13 % supplémentaires au-delà de 16 fois ce plafond.

À titre d'illustration, si le calcul des droits était opéré sur la base des trois derniers exercices (2011-2013), la rente annuelle servie à M. Bruno Lafont représenterait de l'ordre de 33 % de ses rémunérations fixes et variables annuelles dues au titre de cette période de référence (versus 45 % maximum recommandés).

Les deux plans de ce régime sont toujours ouverts et bénéficient potentiellement, sous certaines conditions, pour l'un à l'ensemble des cadres dirigeants de Lafarge et de ses filiales françaises, et pour l'autre à l'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Les autres caractéristiques principales de ce régime et des deux plans collectifs le composant sont les suivantes :

- ◆ Ce régime ne s'applique, lors de la liquidation des droits à retraite, que si l'intéressé est encore dans la Société à ce moment ou qu'il y a achevé sa carrière à l'initiative de la Société après l'âge de 55 ans.
- ◆ Ces plans prévoient respectivement, entre autres conditions, une ancienneté de 5 et 3 ans minimum dans différentes fonctions au sein du Groupe pour pouvoir en bénéficier (versus 2 ans recommandés). Ces conditions sont atteintes concernant M. Bruno Lafont.
- ◆ Les formules de calcul des droits au titre de ces plans prévoient des plafonds en nombre d'années d'ancienneté à prendre en compte de respectivement 20 et 10 ans dans différentes fonctions au sein du Groupe. Ces plafonds sont atteints concernant M. Bruno Lafont.
- ◆ L'augmentation annuelle cumulée possible des droits potentiels au titre de ces deux plans est inférieure à 5 % de la rémunération de référence, comme recommandé.

(1) Rémunération de référence à prendre en compte = moyenne des trois dernières rémunérations fixes et variables annuelles (les rémunérations pluriannuelles étant notamment exclues de ce calcul).

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Dirigeant mandataire social	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Bruno Lafont ⁽¹⁾ Président-Directeur général	◆ (cf. paragraphe j.1)		◆ (cf. paragraphe l)		◆ (cf. paragraphe j.2)			◆ (cf. paragraphe k)

(1) Bruno Lafont est administrateur depuis le 25 mai 2005, Directeur général depuis le 1^{er} janvier 2006, Président-Directeur général depuis le 3 mai 2007.

3.4.4 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS POUR AVIS AUX ACTIONNAIRES LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 7 MAI 2014 ("SAY ON PAY")

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	975 000 euros (montant versé)	Augmentation de 2,6 % par rapport à la rémunération fixe 2012 – première évolution depuis 2010.
Rémunération variable annuelle	887 250 euros (montant dû, à verser en 2014)	<p>La partie variable annuelle 2013 correspond à 57% du bonus maximum.</p> <p>Les objectifs financiers 2013 fixés pour la partie variable étaient: la variation du bénéfice par action, la génération de cash-flow libre, le niveau d'Ebitda, le ROCE (retour sur capitaux engagés) et l'évolution des performances de Lafarge comparées à celle de ses concurrents.</p> <p>Les niveaux de réalisation de ces objectifs financiers ont été validés par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.</p> <p>Les objectifs qualitatifs 2013 portaient sur les domaines suivants : la santé-sécurité et le plan d'action développement durable 2020, les mesures d'optimisation du bilan et de la performance financière, le plan stratégique du Groupe, la communication financière et le développement de l'équipe dirigeante.</p> <p>La politique de la société est de fixer la part variable annuelle du Président-Directeur général, hors circonstances exceptionnelles, à un maximum de 160% de sa rémunération fixe. Elle est déterminée en fonction, d'une part, pour 62,5% de l'atteinte d'objectifs financiers et, d'autre part, pour 37,5% de la réalisation d'objectifs qualitatifs.</p>
Rémunération variable différée	NA	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle	0 euro Aucun montant n'est dû	<p>Prime à la création de valeur 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Attribution de 50 000 unités de «Prime à la création de valeur» (Conseil d'administration du 13 mars 2013). ◆ A l'issue d'une période de 4 ans (2013 à 2017), et uniquement dans la mesure où 100 % des conditions de performance interne et externe attachées au programme seraient atteintes, versement d'une prime d'un montant égal au nombre d'unité attribué (50.000) multiplié par la différence entre (i) le cours de l'action au terme du programme⁽¹⁾ et (ii) un cours de bourse cible fixé à 70€. ◆ Conditions de performance : <ul style="list-style-type: none"> – condition de performance externe consistant en l'atteinte au minimum du cours de bourse cible fixé à 70€, – condition de performance interne : retour sur capitaux engagés moyen sur les exercices 2013 à 2016 supérieur ou égal à un niveau cible préfixé ◆ Le programme prévoit un paiement en 2017. Aucun montant n'est dû sur 2013 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle. <p>La valorisation de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution a été estimée à 368 000 euros. Elle est recalculée chaque année.</p>

(1) Moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de bourse précédant le 13 mars 2017.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	NA	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2013.
Options d'actions, actions de performance	<p>Actions 952 497 euros (valorisation comptable)</p> <p>Options = NA</p>	<p>Attribution 2013 d'actions de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Attribution de 33 500 actions de performance, représentant moins de 10 % du total de l'attribution et 0,01 % du capital actuel. ◆ 100 % de l'attribution est soumise à l'atteinte de conditions de performance externes et internes. Le nombre d'actions de performance qui serait livré à l'issue d'une période de 3 ans dépendra du niveau d'atteinte de ces différentes conditions sur la période 2013-2015 : <ul style="list-style-type: none"> - condition de performance externe (conditionnant 75% de l'attribution): performance relative de Lafarge sur la période 2013-2015 par rapport à un panel de sociétés de référence intégrant ses principaux concurrents en matière (i) de rendement total pour l'actionnaire (TSR) et (ii) de niveau de retour sur capitaux engagés (ROCE). Cette part de l'attribution sera fonction du classement de Lafarge dans le panel. - condition de performance interne (conditionnant 25% de l'attribution) : progression de l'Ebitda du groupe liée à des actions d'innovation et de performance (niveaux cibles définis pour l'exercice 2013 et pour la période 2013-2014). ◆ Attribution lors de la réunion du Conseil d'administration du 13 mars 2013, effectuée sur base de la résolution 17 (« Autorisation au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre ») votée lors de l'Assemblée générale du 12 mai 2011.
Jetons de présence	25 400 euros (montant dû, à verser en 2014)	Calcul des jetons de présence 2013 de Bruno Lafont par application des règles de répartition des jetons de présence approuvées par le Conseil d'Administration le 24 mars 2010 (25 400€ = 17 000 € (jeton fixe) + 8.400€ (jeton variable : 7 réunions x 1 200 euros par séance du Conseil d'administration)).
Valorisation des avantages de toute nature	3 428 euros (valorisation comptable)	Monsieur Bruno Lafont bénéficie d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 euro Aucun montant n'est dû	<p>Indemnité de départ liée au contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, les actionnaires se sont prononcés sur cette indemnité de départ pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 (5^e résolution).</p> <p>La description du régime de l'indemnité de départ liée au contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et dont il bénéficie figure à la Section 3.4.3 - j.2 (page 105) du présent Document de Référence à la lecture de laquelle il est renvoyé.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0 euro Aucun montant n'est dû	<p>Régime de retraite supplémentaire</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, les actionnaires se sont prononcés sur ce sujet lors des Assemblées générales des 24 mai 2006 (résolution 4) et 6 mai 2009 (résolution 4).</p> <p>La description du régime de retraite à prestations définies de type additif par le biais de deux plans collectifs dont bénéficie M. Bruno Lafont figure à la Section 3.4.3 – I (page 105) du présent Document de Référence à la lecture de laquelle il est renvoyé.</p>

3.4.5 RÉMUNÉRATIONS DE LA DIRECTION DU GROUPE

a) Information globale sur les rémunérations de la direction du Groupe et les engagements de retraite

La direction du Groupe est composée de M. Bruno Lafont, Président-Directeur général ainsi que des membres du Comité Exécutif du Groupe.

	Exercice 2013	Exercice 2012
Nombre moyen de personnes ⁽¹⁾	10,3	10,0
Montant versé (millions d'euros) ⁽²⁾	12,0	8,1
Montant de l'engagement retraite (millions d'euros) ⁽³⁾	47,5	46,6

(1) Toutes les personnes qui ont fait partie de la direction au titre de l'exercice concerné, pour la période pendant laquelle elles ont été membres de la direction (pour l'évolution du nombre des membres du comex, se référer à la Section 3.3, page 96)

(2) Ce montant comprend :

- la partie fixe de la rémunération des membres de la direction au titre de l'exercice concerné ;
- la partie variable et, le cas échéant exceptionnelle, versée au titre de l'exercice précédent, composée d'une partie performance qualitative, d'une partie performance financière et d'une partie performance collective ;
- les jetons de présence versés par Lafarge S.A. à M. Bruno Lafont.
- le cas échéant, les versements liés au titre de rémunérations variables pluriannuelles

(3) L'évolution du montant de l'engagement retraite entre 2012 et 2013 s'explique essentiellement par les mouvements intervenus au sein de la Direction.

b) Options des mandataires sociaux et des membres de la direction

Le mandataire social de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent 22,26 % des options non encore exercées au 31 décembre 2013, dont 8,17 % détenues par le Président-Directeur général.

L'information sur la politique d'attribution, les attributions antérieures, et les critères de performance attachés à ces attributions figure aux Sections 3.5.1 et 3.5.2.

c) Actions de performance des mandataires sociaux et des membres de la direction

Le mandataire social de la Société ainsi que les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent 12,65 % des actions de performance (non encore acquises définitivement) au 31 décembre 2013, dont 5,15 % détenues par le Président-Directeur général.

L'information sur la politique d'attribution, les attributions antérieures, et les critères de performance attachés à ces attributions figure aux Sections 3.5.1 et 3.5.3.

d) Règles de conservation et de couverture applicables aux membres du Comité Exécutif concernant les options et actions de performance

Chaque membre du Comité Exécutif a (i) l'obligation de réinvestir en actions Lafarge S.A. un tiers de la plus-value théorique nette d'impôts réalisée lors de l'exercice d'options de souscription ou d'achat et (ii) l'obligation de conserver à l'issue de la période de conservation un tiers des actions de performance attribuées à chaque attribution, et cela jusqu'à détenir au global l'équivalent de sa rémunération annuelle fixe en valeur d'actions Lafarge S.A., jusqu'à la cessation de sa qualité de membre du Comité Exécutif du Groupe.

Ils ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

Les règles spécifiques concernant le Président-Directeur général figurent aux Sections 3.4.3 H.4 et 3.4.3 I.4.

3.5

PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE)

3

3.5.1 POLITIQUE D'ATTRIBUTION – CRITÈRES DE PERFORMANCE ET RÈGLES DE CONSERVATION

a) Politique d'attribution

La politique de rémunération du Groupe a pour objectif de fidéliser et motiver les talents du Groupe et d'associer les cadres et salariés à ses performances, notamment grâce à l'attribution d'options de souscription d'actions et d'actions de performance (attributions gratuites d'actions), qui sont liées à la stratégie long terme du Groupe. Le Groupe attribue des options et/ou des actions de performance au dirigeant mandataire social, aux cadres dirigeants, aux cadres supérieurs, et à certains collaborateurs particulièrement performants dont le Groupe souhaite reconnaître les performances et l'engagement.

Les options et actions de performance sont attribuées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Ces attributions sont décidées chaque année lors d'une réunion du Conseil d'administration se tenant habituellement en mars.

Concernant les attributions d'options, la pratique du Groupe depuis 2002 est d'attribuer des options de souscription d'actions. Le prix d'exercice des options est fixé sans rabais ni décote.

Suite aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'administration a décidé de limiter le nombre des options de souscription, d'achat d'actions ou d'actions de performance pouvant

être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux. Cette règle prévoit que les parts respectives d'options et d'actions de performance pouvant leur revenir ne peuvent pas être supérieures à 10 % du total des options et 10 % du total des actions de performance attribuées sur un même exercice.

b) Critères de performance attachés aux attributions d'options et actions de performance :

PROPORTION D'OPTIONS OU D' ACTIONS DE PERFORMANCE SOUMISES À CRITÈRES DE PERFORMANCE

Mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif du Groupe :

Conformément au Code Afep-Medef, la politique actuelle du Groupe est de soumettre la totalité des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées au Président-Directeur général et aux membres du Comité Exécutif du Groupe à l'atteinte de conditions de performance.

Les informations historiques sur la part des attributions soumise à critère de performance pour le Président-Directeur général et les membres du Comité Exécutif du Groupe figurent ci-dessous :

	2003 et 2004	2005 à 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bruno Lafont	43 %	50 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %
Membres du Comité Exécutif	30 %	50 %	63 %	70 %	70 %	80 %	100 %	100 %

Autres bénéficiaires :

L'intégralité des options et actions de performance attribuées aux autres salariés est également soumise à des critères de performance depuis 2013.

CRITÈRES DE PERFORMANCE RETENUS

Depuis 2011, les options de souscription et les actions de performance attribuées sont soumises à l'atteinte de critères de performance préalablement définis, et ce pour chaque bénéficiaire.

Attributions 2013

Les critères de performance applicables à l'attribution 2013 sont basés sur des conditions externes et des conditions internes. Les conditions externes doivent être atteintes sur une période de trois ans. Le niveau d'atteinte des conditions externes sera évalué en faisant la moyenne

des résultats obtenus en fin de chaque année. Les conditions internes doivent être atteintes sur une période de deux ans.

Concernant les membres du Comité Exécutif et le mandataire social, Président-Directeur général :

- La condition externe, dont l'atteinte conditionne l'acquisition de 75 % de l'attribution soumise à conditions de performance, est basée sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents sur chacun des deux critères suivants : le retour sur capitaux engagés (ROCE), le rendement total pour l'actionnaire (TSR). Cinq niveaux d'atteinte ont été définis pour ces objectifs, en lien avec le plan stratégique du Groupe. Ces niveaux d'atteinte définissent le pourcentage d'acquisition. Pour l'ensemble des deux conditions externes, ces seuils sont les suivants : 30 % si le premier niveau est atteint, 45 % si le second niveau est atteint, 52,5 % si le troisième niveau est atteint, 60 % si le quatrième niveau est atteint et 75 % si le cinquième niveau est atteint.

◆ Les conditions internes, dont l'atteinte conditionne l'acquisition de 25 % de l'attribution soumise à condition de performance, sont basées sur la progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts, d'innovation et de performance en 2013 et 2014. Trois niveaux d'atteinte ont été définis pour l'ensemble de ces objectifs en lien avec le plan stratégique du Groupe. Ces niveaux d'atteinte définissent le pourcentage d'acquisition. Pour ces conditions internes, ces seuils sont les suivants : 6,25 % si le premier niveau est atteint, 9,37 % si le second niveau est atteint et 12,5 % si le troisième niveau est atteint.

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance internes est ambitieux et peut représenter jusqu'à 150 % des objectifs annuels du plan stratégique du Groupe.

L'intégralité des actions de performance attribuées aux autres salariés est également soumise à des conditions de performance. L'essentiel de ces bénéficiaires voient leur attribution conditionnée uniquement à l'atteinte de conditions de performance internes. Les pourcentages d'atteinte de performance internes varient également selon le niveau de responsabilité des bénéficiaires.

RÉSUMÉ DES CONDITIONS DE PERFORMANCE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

		Mandataires sociaux	Membres du Comité Exécutif
2007 et 2008	Conditions internes	Objectif de réduction des coûts "Excellence 2008".	
2009	Condition externe	Pas d'attribution	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2009, 2010 et 2011). Si la condition externe n'est pas atteinte en 2012, une réévaluation aura lieu sur les mêmes critères en 2013 et 2015.
	Conditions internes		FCF et ROCE (moyenne 2009, 2010 et 2011).
2010	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2010, 2011 et 2012).	
	Conditions internes	FCF et ROCE (moyenne 2010, 2011 et 2012).	
2011	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2011, 2012 et 2013).	
	Conditions internes	FCF et ROCE (moyenne 2011, 2012 et 2013). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif ROCE).	
2012	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2012, 2013 et 2014).	
	Conditions internes	FCF et ROCE (moyenne 2012, 2013 et 2014). Le pourcentage d'acquisition de l'attribution se déclenche par niveau (3 niveaux pour l'objectif FCF et 3 niveaux pour l'objectif ROCE). Pour les membres du Comité Exécutif, une partie de leur condition de performance interne est liée au niveau d'atteinte du plan 2012 de réduction des coûts.	
2013	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2013, 2014 et 2015).	
	Conditions internes	Progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts, d'innovation et de performance en 2013 et 2014.	
2014	Condition externe	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2014, 2015 et 2016).	
	Conditions internes	Progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts et d'innovation en 2014 et 2015.	

Attributions 2012 et 2011

Les critères de performance applicables aux attributions 2011 et 2012 sont basés sur une condition externe et des conditions internes. Ces conditions de performance externes et internes doivent être atteintes sur une période de trois ans. Le niveau d'atteinte de chacune de ces conditions sera évalué en faisant la moyenne des résultats obtenus en fin de chaque année.

La condition externe est basée sur la performance relative de Lafarge par rapport à ses principaux concurrents sur chacun des trois critères suivants : le retour sur capitaux engagés (ROCE), le rendement total pour l'actionnaire (TSR) et le flux de trésorerie disponible (FCF). Pour que cette condition de performance externe soit atteinte, l'évolution de la performance du Groupe sur ces trois critères doit se situer parmi les trois meilleures du groupe de référence. À défaut, la moitié de l'attribution soumise à condition de performance sera annulée.

Les conditions internes, dont l'atteinte conditionne l'acquisition de l'autre moitié de l'attribution soumise à condition de performance, sont basées sur le retour sur capitaux engagés (ROCE) et le flux de trésorerie disponible (FCF). Trois niveaux d'atteinte ont été définis pour chacun de ses objectifs, en lien avec le plan stratégique du Groupe. Ces niveaux d'atteinte définissent le pourcentage d'acquisition. Pour chacune des deux conditions internes, ces seuils sont les suivants : 12,5 % si le premier niveau est atteint, 18,75 % si le second niveau est atteint et 25 % si le troisième niveau est atteint.

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance internes est ambitieux et peut représenter jusqu'à 150 % des objectifs annuels du plan stratégique du Groupe.

La proportion des options de souscription et actions de performance attribuées soumises à l'atteinte de critères de performance varie selon le niveau de responsabilité des bénéficiaires, comme indiqué ci-dessus.

Une partie des critères de performance relatifs aux attributions de 2011 n'a pas été atteinte et les options et actions de performance correspondantes ont été annulées.

Attribution supplémentaire d'actions de performance en 2012

Des actions de performance supplémentaires ont été attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs sur la base d'objectifs de réduction des coûts au niveau du Groupe. Cette condition de performance s'applique sur 100 % de cette attribution additionnelle et pour tous les bénéficiaires.

La condition de performance est basée sur les résultats de réduction de coûts du Groupe. Le niveau d'atteinte de cette condition définit le pourcentage d'acquisition. Trois seuils d'atteinte ont été déterminés : 50 % si le premier niveau est atteint, 75 % si le second niveau est atteint et 100 % si le 3^e niveau est atteint. Le troisième niveau de cette condition de performance a été atteint au titre de 2012.

Le Président-Directeur général n'est pas éligible à cette attribution supplémentaire.

Attributions antérieures

En 2009 et 2010, les options attribuées aux membres du Comité Exécutif ainsi qu'aux cadres dirigeants étaient également soumises à plusieurs critères de performance à la fois externes, tels que, les performances du Groupe par rapport à ses concurrents, et internes, comme l'atteinte d'objectifs de flux de trésorerie disponible, de retour sur capitaux engagés après impôts, de résultat brut d'exploitation ou de réduction des coûts. Selon les attributions et les bénéficiaires, ces critères pouvaient être alternatifs ou cumulatifs en partie. Ces mêmes critères de performance externes et internes étaient applicables au Président-Directeur général en 2010, aucune option ne lui ayant été attribuée en 2009. Une partie des critères de performance relatifs aux attributions de 2009 et 2010 n'a pas été atteinte et les options correspondantes ont été annulées.

En 2007 et 2008, les options attribuées aux mandataires sociaux, membres du Comité Exécutif et cadres dirigeants avaient pour unique critère de performance l'atteinte d'objectifs de réduction de coûts dans le cadre du plan Excellence 2008.

Entre 2007 et 2010, le critère de performance retenu pour les salariés hors cadres dirigeants et membres du Comité Exécutif (que ce soit pour les options ou les actions de performance) était lié à l'atteinte des objectifs de réduction des coûts du Groupe dans le cadre de ses plans Excellence 2008 (pour les attributions de 2007 et 2008) et Excellence 2010 (pour les attributions de 2009 et 2010).

Les critères de performance relatifs aux objectifs de réduction des coûts dans le cadre des programmes Excellence ont tous été atteints.

RÉSUMÉ DE L'ATTEINTE DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

	Mandataires sociaux	Membres du Comité Exécutif	Atteinte des conditions de performances
2007 et 2008	Objectif de réduction des coûts "Excellence 2008".		Conditions atteintes
2009	Pas d'attribution	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2009, 2010 et 2011). Si la condition externe n'est pas atteinte en 2012, une réévaluation aura lieu sur les mêmes critères en 2013 et 2015. FCF et ROCE (moyenne 2009, 2010 et 2011).	Condition externe atteinte Conditions internes non atteintes
2010	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2010, 2011 et 2012). FCF et ROCE (moyenne 2010, 2011 et 2012).		Condition externe atteinte Conditions internes non atteintes
2011	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2011, 2012 et 2013). FCF et ROCE (moyenne 2011, 2012 et 2013).		Condition externe atteinte Conditions internes non atteintes
2012	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2012, 2013 et 2014). FCF et ROCE (moyenne 2012, 2013 et 2014).		Conditions testées en 2014
2013	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2013, 2014 et 2015). Progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts, d'innovation et de performance en 2013 et 2014.		Conditions testées en 2014 et en 2015

c) Règles de conservation et de couverture

Les règles de conservation et de couverture concernant :

- ◆ le Président-Directeur général figurent aux Sections 3.4.3 H.4 et 3.4.3 I.4
- ◆ les membres du Comité Exécutif figurent à la Section 3.4.5 d)

d) Règles prudentielles portant sur les opérations sur titres issus des plans d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance

Des règles prudentielles applicables aux ventes d'actions de performance et aux ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée, prévoient des périodes non autorisées durant lesquelles la réalisation de telles opérations sur titres par les dirigeants du Groupe (dont les membres de son Conseil d'administration et du Comité Exécutif) est interdite.

Ces périodes non autorisées débutent 30 jours avant la date prévue pour la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels et s'achèvent dix jours de bourse suivant la publication des résultats

concernant les ventes d'actions de performance et les ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée.

3.5.2 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

À fin décembre 2013, le nombre total d'options non exercées était de 7 000 955, soit environ 2,44 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

a) Principales caractéristiques des plans d'attribution d'options

◆ CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS ATTRIBUÉES

La durée de vie des options est de 10 ans.

Le prix d'exercice des options est fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de bourse des 20 jours précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

◆ CONDITIONS D'EXERCICE DES OPTIONS

Les options attribuées sont soumises à une période d'indisponibilité. Depuis décembre 2001, celle-ci est de 4 ans.

Néanmoins, pour les options attribuées depuis 2007, cette indisponibilité cesse de s'appliquer de plein droit si, au cours de cette période de quatre ans, une offre publique est lancée sur les titres de Lafarge S.A., ou le Groupe vient à fusionner ou être absorbé par une autre société.

◆ PERTE OU MAINTIEN DES OPTIONS

Les options non exercées dans les dix ans de leur attribution sont annulées.

Depuis 2007, certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des options. Le bénéfice des options peut être maintenu en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

b) Exercice 2013 : Information sur les attributions et levées

Aucune attribution d'options n'a été décidée au cours de l'exercice 2013.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS ATTRIBUTAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (HORS LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL).

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice (euros)	Code(s) plan
Options consenties durant l'exercice 2013 par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)			
Lafarge S.A.			Pas d'attribution d'options au cours de l'exercice 2013
Options ⁽¹⁾ détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2013, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi souscrites ou achetées est le plus élevé (information globale)			
Lafarge S.A.	47 765	30,74	OSA 2009 du 25/03/2009

(1) Une option donne droit à une action.

c) Informations sur les plans en cours en 2013

Le nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées et le prix des options figurant dans les tableaux ci-après ont été réajustés depuis leur attribution, chaque fois que la Société a procédé à des

opérations financières qui ont eu une incidence sur la valeur du titre (émission d'actions avec droit préférentiel de souscription, attribution d'actions de performance aux actionnaires existants), de manière à maintenir constant le total en valeur des options de chaque bénéficiaire conformément à la Loi.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ATTRIBUÉES DU 10 DECEMBRE 2003 AU 24 MAI 2006

	OSA 2003 du 10/12/2003	OSA 2004 du 14/12/2004	OSA 2005 du 16/12/2005	OSA 2006-1 du 24/05/2006
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	20/05/2003	20/05/2003	25/05/2005	25/05/2005
Attribution par le Conseil d'administration du	10/12/2003	14/12/2004	16/12/2005	24/05/2006
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 427 604	791 575	1 466 294	768 626
Dont aux mandataires sociaux				
M. Bruno Lafont	28 925	34 709	69 418	69 418
M. Bertrand Collomb	92 556	46 279	46 278	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	1 732	479	1 916	536
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	10/12/2007	14/12/2008	16/12/2009	24/05/2010
Date d'expiration	10/12/2013	14/12/2014	16/12/2015	24/05/2016
Prix de souscription (euros)	57,00	61,19	62,78	84,42
Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2013	263 473	9 134	45 975	3 050
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques ⁽¹⁾	1 164 131	40 900	106 062	44 425
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	0	741 541	1 314 257	721 151

(1) Conformément aux modalités du plan.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUÉES DU 24 MAI 2006 AU 15 MARS 2012

	OSA 2006-2 du 24/05/2006	OSA 2007 du 15/06/2007	OSA 2008 du 26/03/2008	OSA 2009 du 25/03/2009	OSA 2010 du 24/03/2010	OSA 2011 du 15/03/2011	OSA 2012 du 15/03/2012
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	25/05/2005	03/05/2007	03/05/2007	03/05/2007	06/05/2009	06/05/2009	12/05/2011
Attribution par le Conseil d'administration du	24/05/2006	15/06/2007	26/03/2008	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011	15/03/2012
Nature des options	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	171 980	621 865	819 487	744 045	1 203 500	781 980	789 920
Dont aux mandataires sociaux							
<i>M. Bruno Lafont</i>	-	69 418	138 834	-	100 000	70 000	70 000
<i>M. Bertrand Collomb</i>	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	33	169	184	197	596	206	214
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	24/05/2010	15/06/2011	26/03/2012	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	15/03/2016
Date d'expiration	24/05/2016	15/06/2017	26/03/2018	25/03/2019	24/03/2020	15/03/2021	15/03/2022
Prix de souscription (euros)	84,42	110,77	96,18	30,74	51,30	44,50	36,00
Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2013	0	0	0	117 879	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques ⁽¹⁾	15 785	65 705	68 246	51 498	511 713	47 645	30 300
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	156 195	556 160	751 241	574 668	691 787	734 335	759 620

(1) Conformément aux modalités du plan.

d) Exercice 2014 : Information sur les attributions

À la date de ce Document de Référence, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'avait été attribuée sur l'exercice 2014.

3.5.3 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

À fin décembre 2013, le nombre total d'actions de performance restantes était de 1 427 847, soit environ 0,50 % du capital de la Société au 31 décembre 2013.

a) Principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions de performance

◆ CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS ATTRIBUÉES

Les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de deux ans ou de trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés ou de quatre ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers. Par ailleurs, les bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés doivent également respecter

une période de conservation des actions de deux ans à l'issue de la période d'acquisition.

◆ PERTE OU MAINTIEN DU DROIT AUX ACTIONS

Certains événements tels que la démission ou le licenciement font perdre le bénéfice des actions pendant la période d'acquisition.

Le bénéfice des actions de performance peut être maintenu en cas de vente (sortie du Groupe) de la société employeur du bénéficiaire.

b) Exercice 2013 : Informations sur les attributions

Lors de sa séance du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a attribué 636 920 actions de performance, dont 33 500 au Président-Directeur général et 70 200 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux.

L'attribution au bénéfice du Président-Directeur général est présentée à la Section 3.4.3 i).

Les conditions de performance attachées à cette attribution sont présentées à la Section 3.5.1 b).

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS ATTRIBUTAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX (HORS LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)

	Nombre total d'actions attribuées	Plan
Actions de performance attribuées, durant l'exercice 2013 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)		
Lafarge S.A.	70 200	AGA 2013 du 13/03/2013

c) Informations sur les plans en cours en 2013
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 25 MARS 2009 AU 13 MARS 2013

	AGA 2009 du 25/03/2009	AGA 2010 du 24/03/2010	AGA 2011 du 15/03/2011	AGA 2011 du 12/05/2011	AGA 2012 du 15/03/2012	AGA 2013 du 13/03/2013
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	03/05/2007	06/05/2009	06/05/2009	12/05/2011	12/05/2011	12/05/2011
Attribution par le Conseil d'administration du	25/03/2009	24/03/2010	15/03/2011	12/05/2011	15/03/2012	13/03/2013
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	230 758	169 605	328 755	20 000	483 967	636 920
Dont aux mandataires sociaux						
<i>Bruno Lafont</i>	-	-	-	20 000	20 000	33 500
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	2 461	2 032	2 257	1	1 950	1 733
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	693	547	516	1	630	454
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	1 768	1 485	1 741	0	1 320	1 279
Date d'acquisition définitive des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	25/03/2011	24/03/2012	15/03/2014	12/05/2014	17/03/2015	15/03/2016
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	N/A	15/03/2016	14/03/2017
Date de cessibilité des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2016	12/05/2016	17/03/2017	16/03/2018
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	25/03/2013	24/03/2014	15/03/2015	N/A	15/03/2016	14/03/2017
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	31 756	32 345	44 995	0	43 594	44 150
Nombre d'actions de performance acquises définitivement au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾	199 002	45 170	955	0	191	0
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	0	92 090	282 805	20 000	440 182	592 770

⁽¹⁾ Conformément aux modalités du plan.

d) Exercice 2014 : Information sur les attributions

Lors de sa séance du 11 mars 2014, le Conseil d'administration a attribué 331 745 actions de performance, dont 23 000 au Président-Directeur général.

3.5.4 RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES

En mars 2013, le Conseil d'administration a décidé de la possibilité d'attribuer une rémunération long terme versée en numéraire visant à reconnaître la croissance de la valeur de la Société. Cette rémunération prend la forme d'attribution d'une "Prime à la création de valeur".

Les caractéristiques de la Prime à la création de valeur ainsi que l'attribution au bénéfice du Président-Directeur général sont présentées à la Section 3.4.1 au paragraphe d.1.

3.6

PARTICIPATION AU CAPITAL

3.6.1 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET MEMBRES DE LA DIRECTION DANS LE CAPITAL

À la connaissance de la Société, les administrateurs et les membres de la direction visés à la Section 3.3 (Direction du Groupe) détiennent ensemble 0,03 % du capital de la Société et 0,04 % des droits de vote au 31 décembre 2013.

3.6.2 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DE LA DIRECTION

Les administrateurs et membres de la direction ont effectué les opérations suivantes sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2013 :

3

Personne concernée	Nature de l'opération	Prix unitaire (euros)	Montant de l'opération (euros)	Titres concernés	Lieu de l'opération	Date de l'opération
Thomas Farrell	Acquisition	70,20 USD	84 240,00 USD	Actions Lafarge	Euronext Paris	21 mars 2013
Bruno Lafont	Acquisition	53,8809	188 583,15	Actions Lafarge	Euronext Paris	17 mai 2013
Jean-Carlos Angulo	Acquisition	53,65	9 657,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	17 mai 2013
Jean-Jacques Gauthier	Souscription	30,74	160 063,18	Actions Lafarge	Euronext Paris	22 mai 2013
Jean-Jacques Gauthier	Cession	54,32	255 684,24	Actions Lafarge	Euronext Paris	22 mai 2013
Jean-Carlos Angulo	Acquisition	53,35	9 869,75	Actions Lafarge	Euronext Paris	10 juin 2013
Guillaume Roux	Acquisition	48,305	24 152,50	Actions Lafarge	Euronext Paris	25 juin 2013
Jean-Carlos Angulo	Souscription	30,74	186 714,76	Actions Lafarge	Euronext Paris	13 septembre 2013
Jean-Carlos Angulo	Cession	51	309 774,00	Actions Lafarge	Euronext Paris	13 septembre 2013

Des règles prudentielles internes prévoient des périodes non autorisées durant lesquelles la réalisation d'opérations sur les titres Lafarge S.A. par les dirigeants du Groupe (dont les membres de son Conseil d'administration et du Comité Exécutif) est interdite.

Ces périodes non autorisées débutent 30 jours avant la date prévue pour la publication des résultats trimestriels, semestriels ou annuels et s'achèvent le lendemain de la publication de ces mêmes résultats (ou dix jours de Bourse suivant la publication des résultats concernant les ventes d'actions de performance ou les ventes d'actions résultant de la levée d'options, réalisées simultanément à cette levée).

3.7

MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE "APPLIQUER OU EXPLIQUER" DU CODE AFEF-MEDEF



Le tableau de synthèse ci-dessous liste les exceptions faites à la mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef.

Recommandations Afep-Medef écartées	Position Lafarge – Explications	Référence
<p>Critère d'indépendance des Administrateurs Article 9.4 du Code : <i>"Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant [...] sont les suivants : [...] ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans"</i>.</p>	<p>Le Conseil d'administration n'a pas repris le critère d'ancienneté de 12 ans. Le Conseil considère en effet que dans une activité de long terme, et pour une société dont la direction a une grande stabilité, une durée longue d'exercice des responsabilités d'administrateur apporte davantage d'expérience et d'autorité, et renforce l'indépendance des administrateurs. À ce jour, Mme Hélène Ploix est administrateur de Lafarge S.A. depuis plus de 12 ans. Ayant constaté par ailleurs la qualité de la contribution effective de Mme Ploix aux travaux du Conseil ainsi que la grande rigueur et le professionnalisme dont elle fait preuve, notamment en tant que Présidente du Comité d'Audit, le Conseil considère Mme Ploix comme administrateur indépendant. Il est précisé que le Conseil d'administration compte 8 administrateurs indépendants en plus de Mme Ploix sur un total de 15 administrateurs et qu'ainsi la composition du Conseil d'administration reste majoritairement indépendante quelle que soit l'application faite du critère d'ancienneté de 12 ans. À noter de plus que Mme Hélène Ploix n'est plus présidente du Comité d'audit depuis l'issue du Conseil d'administration du 18 février 2014.</p>	Section 3.1.4 – paragraphe "Critères d'indépendance"
<p>Comité d'audit Article 16.2.1 du Code : <i>"Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil)"</i>.</p>	<p>Les réunions du Comité d'audit se tiennent la veille du Conseil d'administration. Pour des raisons pratiques, notamment liées à la présence au sein du Comité d'une majorité de membres non-résidents, les réunions du Comité d'audit se tiennent en général la veille du Conseil d'administration. Prenant en compte cette contrainte, et afin que le Comité d'audit soit en mesure d'exercer pleinement ses missions, le règlement intérieur du Conseil prévoit que tous documents et informations utiles doivent lui être communiqués par le Président-Directeur général dans un délai suffisant. Les dossiers sont ainsi transmis aux membres du Comité d'audit suffisamment en amont des réunions et au moins trois jours avant chaque réunion du Comité ou du Conseil, leur permettant ainsi de disposer d'un délai d'examen des comptes suffisant avant ces réunions.</p>	Section 3.2.2 – paragraphe "Comité d'audit"

Recommandations Afep-Medef écartées	Position Lafarge – Explications	Référence
<p>Contrat de travail du dirigeant mandataire social Article 22 du Code : <i>“Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission”.</i></p>	<p>Maintien du contrat de travail eu égard à son ancienneté. Le Conseil considère que sa décision de maintenir le contrat de travail de Bruno Lafont initialement conclu le 1^{er} janvier 1983 se justifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ au regard de son ancienneté de 31 ans au sein du Groupe (et des 24 années d'exécution de ce contrat de travail jusqu'à sa suspension en 2006 lors de sa nomination comme Directeur général) ; ▶ en ce qu'elle permet une politique de promotion interne permettant de confier des postes de mandataires sociaux à des cadres dirigeants expérimentés ayant une profonde connaissance de l'industrie et des marchés dans lesquels Lafarge intervient et pour qui la perte de droits liés à leur contrat de travail et à leur ancienneté (comme l'indemnité conventionnelle de licenciement) constituerait un frein. 	<p>Section 3.4.3 J – paragraphe “Contrat de travail et indemnité de départ du Président-Directeur général”</p>
<p>Réinvestissement en actions suite à la livraison d'actions de performance Article 23.2.4 du Code : <i>“Par ailleurs, il convient de : [...] conditionner, suivant les modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées”.</i></p>	<p>Obligation alternative de conservation de 50 % des actions de performance. Le Président-Directeur général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance acquises à l'issue de la période de conservation pour chaque attribution, et cela jusqu'à ce que les actions Lafarge S.A. détenues et conservées (quelle que soit la provenance de ces actions Lafarge S.A.) représentent au global un montant équivalent à trois ans de sa dernière rémunération fixe (en prenant en compte pour ce calcul le cours de Bourse de l'action à l'issue de chaque période de conservation). Cette règle est applicable pour toute action de performance attribuée et non encore livrée, jusqu'à la cessation des fonctions de mandataire social. Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. considère que la règle de conservation exigeante exposée ci-dessus permet d'atteindre le même objectif que la recommandation du Code Afep-Medef, rendant inutile d'imposer par ailleurs aux mandataires sociaux l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions de performance attribuées. Cela est renforcé par ailleurs dans le cas précis de M. Bruno Lafont au vu du nombre d'actions Lafarge S.A. déjà détenues par le Président-Directeur Général suite à des acquisitions passées, soit 27 506 actions au 31 décembre 2013.</p>	<p>Section 3.4.3 I.4 – paragraphe “Règles de conservation et de couverture”</p>

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS



4

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Introduction	120
4.2 Contribuer au bien-être des communautés	121
4.2.1 Santé et sécurité : notre priorité numéro 1	121
4.2.2 Emploi, diversité et compétences	122
4.2.3 Développement des communautés	126
4.2.4 Achats durables	127
4.3 Contribuer à la construction durable	128
4.3.1 Construction durable et villes	128
4.3.2 Accès au logement	129
4.4 Contribuer à l'économie circulaire	130
4.4.1 Émissions atmosphériques et CO ₂	130
4.4.2 Ressources naturelles : biodiversité et eau	132
4.4.3 Consommation d'énergie et gestion des ressources ...	134
4.5 Indicateurs de performance clés	136
4.5.1 Tableau des indicateurs de performance	136
4.5.2 Méthodologie de reporting	141
4.5.3 Rapport de vérification de la sincérité des informations relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale	142



4.1

INTRODUCTION



Le développement durable est indissociable de notre performance économique. C'est pourquoi, pour la troisième fois, nos principaux indicateurs de développement durable sont présentés avec nos résultats financiers. Lafarge continuera à publier un rapport de Développement Durable séparé pour répondre aux attentes spécifiques de certaines de ses parties prenantes, notamment les communautés locales et les agences de notation extra-financière.

Lafarge s'engage à rendre compte de sa performance en matière de développement durable de façon transparente, et ce à l'égard de toutes ses parties prenantes. Le groupe publie plus d'une centaine d'indicateurs liés à l'environnement, aux ressources humaines, et à sa contribution au développement socio-économique. Ces indicateurs rendent compte à la fois de la contribution positive et de l'impact négatif de ses activités en matière de développement durable, ainsi que des moyens employés pour gérer ces impacts. Conformément aux normes de reporting GRI G4, Lafarge articule son reporting sur ses enjeux principaux, à la fois du point de vue de sa performance économique et de ses parties prenantes (employés, communautés locales, clients, architectes, investisseurs, etc.). Ces critères sont évalués chaque année par les cadres dirigeants du groupe. Ils tiennent compte des recommandations de notre panel de parties prenantes.

Suite à cet examen, nous avons défini trois axes prioritaires au niveau du groupe, dans lesquels nous visons l'excellence : la santé et la sécurité, le changement climatique, l'éthique des affaires et la gouvernance. En outre, nous avons conçu une méthodologie pour aider les directions de chaque pays à évaluer tous les ans les critères qui leur sont essentiels et accompagner l'évolution de leur plan stratégique. Cette méthodologie assure la cohérence des questions de développement durable et la pertinence de nos actions sur le terrain, tout en veillant à ce qu'elles s'inscrivent dans notre stratégie d'entreprise.

La santé et la sécurité de nos employés, tout comme de nos sous-traitants, restent notre priorité numéro un. En 2013, nous avons progressé sur l'intégration de ces facteurs dans nos opérations et d'ici 2020, nous visons une performance de leader mondial : éviter tout accident du travail avec arrêt et zéro accident mortel pour nos collaborateurs et nos sous-traitants. Nous avons enregistré une forte baisse de notre taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR), passant de 0,62 en 2012 à 0,49 en 2013. Nous avons également renforcé nos efforts en matière de sensibilisation à la sécurité routière, bien que les résultats de ces actions ne soient pas encore apparents (19 décès sur les routes en 2013), et progressé sur la santé au travail, grâce à la mise en place de contrôles visant à vérifier si nos employés et nos sous-traitants sont médicalement aptes à effectuer leur mission, tout en leur proposant un cadre de travail sain.

Lafarge a continué à réduire ses émissions de CO₂ en 2013, avec 26 % d'émissions par tonne de ciment en moins par rapport à 1990. Ce résultat a été atteint en améliorant l'efficacité énergétique de nos fours, en utilisant davantage de combustibles alternatifs et en développant de nouveaux ciments composés adaptés à diverses applications, avec

des ajouts cimentaires neutres en carbone. Nous avons accompli des progrès majeurs dans la substitution des combustibles fossiles par des combustibles alternatifs, tels que les déchets municipaux et la biomasse. En 2013, les combustibles non-conventionnels représentaient 17,2 % de notre mix énergétique total, dont 39 % de biomasse neutre en carbone.

En matière d'éthique et de gouvernance, Lafarge respecte les principales chartes de déontologie d'entreprise formulées par les Nations unies : la Déclaration universelle des Droits de l'homme, la Déclaration sur le droit des peuples autochtones et les principes directeurs sur les Droits de l'homme et les sociétés (ou « rapport Ruggie »). En 2013, Lafarge est devenu membre du programme LEAD du Pacte mondial de l'ONU. Pour évaluer les pratiques en matière de développement durable de ses principaux partenaires commerciaux, le groupe a fait appel à EcoVadis, société spécialisée en la matière. Trois cents d'entre eux ont été examinés en 2013, et le groupe s'est fixé comme objectif d'évaluer 80 % de son volume d'achats d'ici 2020.

2013 aura été la première année de mise en place de nos Ambitions Développement Durable 2020, un ensemble d'objectifs ambitieux structurés autour de trois grands axes : contribuer au bien-être des communautés, à la construction durable et à l'économie circulaire. Dans le premier axe, nous avons progressé vers notre objectif de mixité : avoir 35 % des postes de direction occupés par des femmes d'ici 2020, avec un taux de 18,6 % atteint à la fin de l'année 2013. Nous avons lancé notre programme de volontariat, avec plus de 57 000 heures consacrées à ces actions sur plus de 250 sites, dans des domaines tels que le logement abordable, l'éducation et la préservation de la nature. 37% des pays sont désormais dotés de plans de création d'emplois. Dans le deuxième axe, relatif à la construction durable, nous avons étoffé notre programme de logement abordable ; plus de 120 000 personnes ont ainsi eu accès à un logement décent en 2013. Les ventes de nos produits et services durables ont atteint un total de 1,8 milliards d'euros. Enfin, dans notre troisième axe consacré à l'économie circulaire, nous avons accompli des progrès considérables pour réduire nos émissions de CO₂ et utiliser davantage de combustibles alternatifs. En termes de recyclage, domaine dans lequel nous nous sommes fixé des objectifs très ambitieux, nos ventes de granulats recyclés ont grimpé de 88 % par rapport à 2012. Nous avons également lancé notre projet de recyclage de béton et mis sur le marché une nouvelle solution de béton recyclé à faible résistance Stabilia™.

En 2013, Lafarge a été reconnu leader en matière de développement durable par l'agence Robeco SAM et a intégré l'indice français Carbon Disclosure Leadership du CDP, avec une note de 96 sur 100. Bruno Lafont, Président-Directeur général de Lafarge, préside actuellement le groupe « Energie et Changement climatique » de la Table ronde des industriels européens (ERT) ainsi que la commission développement durable du Medef. Il est également membre du Comité exécutif du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), dont il codirige le projet « Efficacité énergétique des bâtiments ».

4.2

CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS

4.2.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ : NOTRE PRIORITÉ NUMÉRO 1

Nous poursuivons sans relâche notre engagement de promouvoir la santé et la sécurité parmi nos collaborateurs et sous-traitants. Notre performance globale en matière de sécurité s'est considérablement améliorée ces dix dernières années, notamment grâce à la mise en place de politiques et de standards plus complets. Toutefois, nous devons aller plus loin pour développer notre culture santé et sécurité et en faire une partie intégrante de notre culture d'entreprise.

En 2013, nous avons enregistré une forte baisse de notre taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR), passant de 0,62 en 2012 à 0,49. Nous avons constaté une amélioration de la sécurité sur nos sites par rapport aux années précédentes. Toutefois, le nombre de décès, 26 au total, n'a pas baissé en 2013.

Accidents avec arrêt et accidents mortels	2013	2012	2011
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés Lafarge	72	105	93
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les employés des sous-traitants - sur site	51	51	63
Accidents mortels Lafarge - sur site	2	4	8
Accidents mortels Lafarge - transport	1	1	-
Accidents mortels Lafarge - sites clients	-	-	-
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants - sur site	3	5	5
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants - transport	8	6	10
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants - sites clients	-	-	-
Accidents mortels parmi les employés des sous-traitants - sites projets	-	1	2
Accidents mortels tierces parties (sites clients, transport)	12	8	9
Taux d'accidents avec arrêts (accidents mortels inclus) employés et sous-traitants (nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	0,49	0,62	0,61

4

a) Nos priorités : la sécurité routière et la santé sur le lieu de travail

La sécurité routière demeure le principal sujet de préoccupation du Groupe en matière de santé et sécurité : 19 accidents mortels se sont produits sur les routes en 2013, touchant surtout les sous-traitants. Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous engageons à améliorer la sécurité au niveau des transports, en réduisant de 60 % par rapport à 2012 le nombre d'accidents de la route par million de kilomètres parcouru. En 2013, nous avons lancé des ateliers de sécurité routière, dans les pays où nous sommes présents, impliquant toutes les parties prenantes concernées : la direction du pays, les responsables des achats et les transporteurs. L'objectif est de mobiliser tous les acteurs clés autour de plans d'action robustes, visant à éliminer tout accident. D'autres projets spécifiques sont en cours à travers le monde. En Grèce, par exemple, Lafarge a conçu un programme de sécurité routière, adressé aux collaborateurs et à leurs familles, afin d'inculquer de bonnes habitudes de conduite. 53 sessions ont eu lieu en 2013 touchant les collaborateurs de tous les sites Lafarge du pays.

En 2013, nous avons également progressé sur notre deuxième axe prioritaire : la santé au travail. Nous avons mis en place des systèmes pour contrôler l'aptitude médicale de nos employés et nos sous-traitants à effectuer leur mission, et pour nous assurer que leur cadre de travail leur est adapté. Nous ciblons trois types de risques, pour lesquels nous nous sommes fixés des objectifs dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020 : l'exposition au bruit, à la poussière et

aux risques ergonomiques. En 2013, 60 % de nos pays ont développé des systèmes d'évaluation des risques liés à la santé au travail. Les résultats obtenus feront l'objet d'un suivi à long terme.

b) Progresser vers une excellence mondiale en santé sécurité

Nous sommes convaincus que notre performance en santé et sécurité est directement liée à notre excellence opérationnelle : une usine qui s'écrit est une usine plus performante, et un employé en bonne santé est un employé plus efficace. C'est la raison pour laquelle nous cherchons à intégrer encore davantage ces piliers dans notre activité, comme nous l'avons fait dans POM 2.0, le nouveau modèle opérationnel de notre activité ciment, conçu pour améliorer l'excellence technique et la compétitivité de nos usines. Nous maintenons également à jour une base de donnée relative à la sécurité de nos produits dont les informations sont communiquées à nos clients via des fiches dédiées.

Notre engagement en faveur de la santé et de la sécurité doit être renouvelé jour après jour par chacun de nos employés, à commencer par ceux qui exercent les responsabilités les plus élevées. En effet, la santé et la sécurité sont avant tout des questions de leadership, ce qui explique pourquoi le système de primes du Groupe tient compte des performances individuelles de nos managers et de leurs résultats dans ces deux domaines. Chaque pays a adopté un programme ciblé, adapté à son niveau de maturité en sécurité. Ainsi, aux Philippines, Lafarge a décidé de renforcer sa culture santé et sécurité en engageant un spécialiste de l'agence américaine de prévention des risques de

santé et de sécurité professionnels (OSHA), pour assurer une formation approfondie en sécurité industrielle auprès de plus d'une quarantaine de membres de sa direction.

4.2.2 EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES

a) Nos Employés

◆ EFFECTIFS

Le groupe compte 63 687 employés à fin décembre 2013. Ceci représente une baisse de 650 salariés, soit 1,0 % depuis fin 2012.

Cette évolution reflète notamment l'intégration des effectifs de la coentreprise Lafarge-Tarmac au Royaume Uni (+3 701 personnes)

et les cessions d'actifs (-1 762 postes) essentiellement aux Etats-Unis, en Ukraine et au Honduras.

A périmètre constant, on observe une baisse des effectifs de 2 072 postes, soit 3,2 % des effectifs entre 2012 et 2013. Cette baisse est le résultat des réorganisations (-4,4 %) qui ont concerné de nombreux pays (par exemple le Canada et la Chine), partiellement compensées par des développements dans quelques pays émergents (+1,2 %), principalement au Brésil, en Inde et aux Philippines.

Les tableaux ci-dessous présentent les évolutions du nombre des salariés ventilées par zones géographiques puis par activités pour les années 2013, 2012, 2011. Ces deux tableaux comptabilisent 100 % des employés des sociétés consolidées selon les méthodes de consolidation globale ou proportionnelle.

EMPLOYÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2013			2012			2011	
	Effectifs	%	13 vs 12	Effectifs	%	12 vs 11	Effectifs	%
Europe occidentale	14 431	22,7 %	26,1 %	11 448	17,8 %	(6,2 %)	12 202	18,0 %
Amérique du Nord	7 752	12,2 %	(12,1 %)	8 821	13,7 %	(8,2 %)	9 604	14,1 %
Europe centrale et de l'Est	6 086	9,6 %	(13,6 %)	7 041	10,9 %	(5,7 %)	7 464	11,0 %
Moyen-Orient et Afrique	19 055	29,8 %	(3,0 %)	19 644	30,5 %	(3,6 %)	20 376	30,0 %
Amérique Latine	2 269	3,6 %	(13,1 %)	2 609	4,1 %	2,9 %	2 535	3,7 %
Asie	14 094	22,1 %	(4,6 %)	14 774	23,0 %	(6,1 %)	15 742	23,2 %
TOTAL	63 687	100 %	(1,0 %)	64 337	100 %	(5,3 %)	67 923	100 %

EMPLOYÉS PAR ACTIVITÉ

	2013			2012			2011	
	Effectifs	%	13 vs 12	Effectifs	%	12 vs 11	Effectifs	%
Ciment	37 948	59,6 %	(8,0 %)	41 249	64,1 %	(4,9 %)	43 392	63,9 %
Granulats & Béton	25 009	39,3 %	14,8 %	21 780	33,9 %	(6,3 %)	23 242	34,2 %
Autres activités	730	1,1 %	(44,2 %)	1 308	2,0 %	1,4 %	1 289	1,9 %
TOTAL	63 687	100 %	(1,0 %)	64 337	100 %	(5,3 %)	67 923	100 %

◆ POLITIQUE DE L'EMPLOI

La politique de l'emploi du Groupe a pour objet d'améliorer notre efficacité et de développer nos équipes. Les réductions de postes n'interviennent qu'en dernier recours. Notre politique repose sur plusieurs principes :

- ◆ Le dialogue avec toutes les parties prenantes : salariés, représentants du personnel et des organisations syndicales, autorités publiques locales et nationales.

- ◆ La solidarité et l'accompagnement : mobilité interne, ajustement des modalités de départ, aide à la recherche d'emplois ou à l'orientation professionnelle.
- ◆ Le soutien à l'entrepreneuriat en dehors du Groupe. D'ici 2020, notre objectif est de développer un plan local de création d'emplois dans 75 % de nos pays.

DONNÉES SOCIALES

	2013	2012	2011
Pourcentage de salariés à plein-temps	99 %	99 %	99 %
Pourcentage de salariés à temps partiel	1 %	1 %	1 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée indéterminée	97 %	96 %	97 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée déterminée	3 %	4 %	3 %

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

	2013	2012	2011
Nombre de recrutements	6 991	5 544	7 400
Nombre de démissions	3 354	2 996	3 770
Nombre de départs en retraite	993	910	776
Nombre de licenciements	2 025	3 298	4 308
Nombre de décès	114	98	125

MESURES DESTINÉES À LIMITER L'IMPACT SUR L'EMPLOI

	2013	2012	2011
Pourcentage d'unités opérationnelles ayant réduit leurs effectifs de façon significative (plus de 5 % de salariés)	21 %	26 %	20 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule emploi destinée aux salariés	65 %	71 %	38 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule pour le développement économique destinée aux communautés locales	29 %	21 %	14 %
Nombre de salariés Lafarge reclassés à l'extérieur du Groupe (dans une autre entreprise ou ayant créé leur propre entreprise)	1 562	851	305

4
ORGANISATION DU TRAVAIL

En 2013, 32 571 personnes (3,1 % de plus qu'en 2012) ont contribué aux activités de Lafarge en tant que salariés d'entreprises sous-traitantes, soit 34 % des effectifs totaux (comme en 2012). Les sous-traitants de la coentreprise Lafarge - Tarmac ne sont pas inclus.

Lafarge a étendu aux sous-traitants l'application de ses pratiques en matière de santé et sécurité contribuant à la réduction des accidents.

En outre, la conduite de plusieurs actions "pilotes" dans les pays émergents a permis :

- ◆ d'améliorer les conditions professionnelles des salariés des sous-traitants ;
- ◆ de professionnaliser la relation avec les cocontractants eux-mêmes ;
- ◆ de renforcer l'efficacité de Lafarge.

ACTIVITÉS EXTERNALISÉES

(%)	2013	2012	2011
Production	36 %	36 %	36 %
Maintenance et nettoyage	26 %	27 %	27 %
Transports	21 %	18 %	20 %
Sûreté et gardiennage	9 %	9 %	11 %
Autres (informatique, comptabilité, etc.)	8 %	10 %	6 %

TRAVAIL EN ÉQUIPES

	2013	2012	2011
Pourcentage de salariés travaillant en 3/8	14,1 %	15,9 %	15,0 %
Pourcentage de salariés travaillant en 2/8	8,7 %	8,2 %	9,4 %

◆ RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Le système des rémunérations et avantages sociaux est principalement géré au niveau des pays. Cependant, des principes essentiels sont appliqués de manière globale, comme la fixation d'une rémunération globale, comprenant une part fixe et une part variable dépendante de la réalisation des objectifs fixés (incluant ceux liés à la Santé – Sécurité). En outre, les employés sont associés à la performance du Groupe dans le cadre de mécanisme d'intéressements conformes aux réglementations locales.

Par exemple, en France, 98 % des employés sont couverts par des mécanismes d'intéressement. Les employés peuvent contribuer aux différents plans d'épargne et de retraite proposés par l'entreprise avec un abondement de leur employeur le cas échéant. Cette épargne bénéficie d'un régime fiscal préférentiel et est bloquée pendant 5 ans sauf dans le cas d'événements prévus par les plans.

En 2013, dans le cadre de l'application de la loi française sur l'intéressement appliquée pour la première fois à Lafarge, une prime additionnelle de 200 euros a été versée à l'ensemble des employés présents en 2012, dans la quasi totalité des sociétés de Lafarge en France.

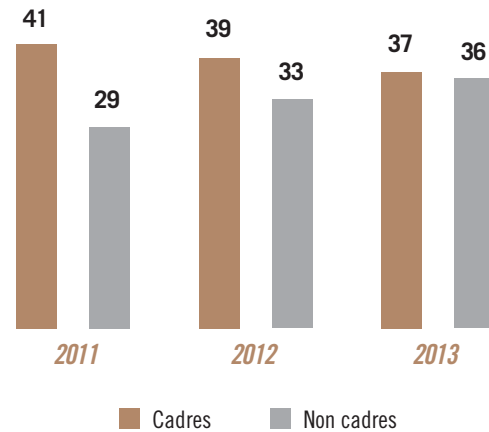
Pour davantage d'informations, voir la partie 3.5 sur les incitations de long-terme et la partie 6.1.4 sur l'actionnariat salarié.

b) Les compétences et la diversité des équipes au cœur de notre développement

◆ DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement de nos collaborateurs constitue un investissement essentiel et un levier important pour assurer une croissance durable à notre Groupe. Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous voulons que 75 % de nos postes clés soient couverts par des programmes de certification professionnelle et que 75 % de nos collaborateurs aient obtenu la certification correspondant à leur poste.

MOYENNE DU NOMBRE D'HEURES/PERSONNE DE FORMATION REÇUES



Les enjeux du développement durable - enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux - sont couverts par nos programmes de formation et font l'objet d'un module d'e-learning dédié.

Pour atteindre nos objectifs en matière de performance et d'innovation, nous avons besoin de collaborateurs prêts à mener le changement. En 2013, le Groupe a donc lancé des plans de développement des compétences destinés aux équipes qui sont précisément le fer de lance de notre performance, de notre capacité d'innovation et de notre activité commerciale. 2013 a vu le lancement de notre nouveau modèle opérationnel pour nos cimenteries, « POM 2.0 », conçu pour améliorer l'excellence technique et la compétitivité de nos usines. D'ici fin 2014, tous nos directeurs d'usines partout dans le monde auront été formés à POM 2.0.

Pour soutenir l'orientation commerciale du Groupe, nous avons lancé le « Sales Force Effectiveness Program », programme d'amélioration des performances destiné aux équipes marketing et commerciales. En 2013, 1 400 responsables marketing ont été formés à travers le monde, ce qui permettra des gains de performance estimés à 105 millions d'euros d'Ebitda supplémentaires en 2015 par rapport à 2011.

En outre, dans le cadre du développement de carrière de nos employés, nous évaluons la performance annuelle des cadres comme des non-cadres. Le développement de carrière chez Lafarge fait l'objet de discussions propres à chaque employé. En 2013, la performance de 92 % des cadres et de 75 % des non cadres a été évaluée, constituant une légère amélioration par rapport aux années précédentes.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

	2013	2012	2011
Pourcentage de cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	91,9 % (H) / 92,4 % (F) ⁽¹⁾	88 %	91 %
Pourcentage de non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	73,7 % (H) / 80,4 % (F) ⁽¹⁾	63 %	62 %

(1) H : Hommes et F : Femmes

◆ DIVERSITÉ ET INSERTION

En encourageant la diversité et l'insertion, nous entendons proposer à nos collaborateurs un cadre de travail où ils se sentent impliqués, respectés et connectés, pour favoriser la réussite d'employés issus d'horizons encore plus variés. Cela nous permettra de prendre de meilleures décisions, d'encourager la créativité et de générer de l'activité supplémentaire, assurant ainsi notre pérennité. Cet engagement fort d'accroître la performance et l'innovation du Groupe grâce à la diversité et à l'insertion, se reflète dans nos Ambitions

Développement Durable 2020 : 35 % des postes de direction devront être occupés par des femmes et 75 % des pays où nous sommes présents devront mettre en place une démarche structurée en matière de diversité et d'insertion. Pour atteindre ces objectifs, nous avons conçu en 2013 l'Indice de maturité Diversité et Insertion, déployé ensuite dans tous nos pays. Cet indice prend en compte la diversité hommes/femmes aux postes de direction, la diversité dans la gestion des talents et à quel point l'environnement de travail favorise l'intégration.

AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ

	2013	2012	2011
Conseil d'administration	20,0 %	18,8 %	17,6 %
Cadres dirigeants et supérieurs (grades Lafarge 18+) ⁽¹⁾	18,6 %	16,4 %	15,8 %
Cadres dirigeants (grades Lafarge 23+)	12,1 %	11,2 %	10,8 %
Cadres supérieurs (grades Lafarge 18-22) ⁽¹⁾	19,1 %	16,7 %	16,2 %
Cadres (toutes catégories)	20,3 %	19,7 %	18,8 %
Employés non-cadres	14,7 %	14,9 %	15,0 %

(1) Les employés de la coentreprise Lafarge - Tarmac au Royaume-Uni ne sont pas pris en compte en raison d'un système de classification différent.



NIVEAU DE MATURITÉ DES PAYS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INTÉGRATION



■ 1. Excellent (A)	7,5 %
■ 2. Bon (B)	45,0 %
■ 3. Moyen (C)	17,5 %
■ 4. Faible (D)	5,0 %
■ 5. Pas d'information	25,0 %

c) Impliquer davantage nos collaborateurs

Le bien-être au travail est un facteur essentiel de motivation des collaborateurs et, par là même, de performance du Groupe, révélé par exemple par la réduction du turnover.

BIEN ÊTRE AU TRAVAIL

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous souhaitons être reconnus comme un « employeur de choix » dans au moins 20 pays. Cette distinction a été attribuée à nos activités au

Maroc, au Brésil et en France en 2013. En outre, 18 pays, tels que la Pologne, le Nigéria et l'Inde, ont mené des enquêtes de satisfaction ou de bien-être au travail. Si en 2013 le turnover global dû à des départs (désinvestissements, licenciements, retraite, etc.) était de 16,1 % dans l'ensemble du Groupe, Lafarge continue d'attirer et de fidéliser les talents, car seuls 5,3 % d'entre eux (également pris en compte dans le taux global) ont délibérément choisi de quitter le Groupe.

◆ FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL POUR UNE STRATÉGIE PARTAGÉE AU NIVEAU MONDIAL

Lafarge salue l'implication des représentants du personnel, surtout dans un contexte économique en pleine mutation. En mai 2013, nous avons signé un nouveau contrat-cadre international avec la fédération syndicale l'Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois (ITBB) et l'IndustriALL Global Union, portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise et les relations industrielles internationales. Cet accord a été signé en présence du Directeur Général de l'OIT.

Dans chaque pays, collaborateurs et dirigeants échangent régulièrement sur la stratégie du Groupe. En 2013, 82,8 % des pays ont informé leurs équipes sur l'activité et la stratégie de l'entreprise. De plus, la santé, la sécurité et le bien-être au travail restent les sujets les plus abordés dans le cadre de notre dialogue social. Au niveau européen, Lafarge a signé en mai 2013 une déclaration avec son Comité d'entreprise européen et la FETBB sur le bien-être au travail, afin d'entériner des principes clés et de promouvoir les meilleures pratiques du Groupe. Aujourd'hui, 97,5 % de nos employés bénéficient d'un comité de santé et de sécurité, qui joue un rôle important dans l'amélioration de nos résultats en matière de sécurité (voir Section 4.2.1 du présent document).

EMPLOYÉS COUVERTS PAR DES ACCORDS COLLECTIFS

	2013	2012	2011
Santé et sécurité	62 %	62 %	59 %
Restructurations	58 %	58 %	57 %
Rémunération et avantages	64 %	62 %	58 %
Autres thèmes	36 %	28 %	35 %
Employés représentés par des représentants du personnel ou organisations syndicales	64 %	70 %	70 %
Entités couvertes par des accords collectifs	75 %	78 %	74 %
Entités opérationnelles ayant informé leurs employés sur la stratégie	83 %		

4.2.3 DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Nos activités sont locales. Nos produits et solutions, fabriqués et commercialisés sur place, sont essentiels à la croissance économique des régions dans lesquelles nous sommes présents. En retour, notre développement est intimement lié à celui des communautés qui nous entourent : notre réussite à long terme dépend de leur prospérité. Nous nous sommes donc fixé des objectifs ambitieux pour promouvoir le développement socio-économique local à travers le volontariat, des plans locaux de création d'emplois et une collaboration structurée avec nos parties prenantes. En 2013, nous avons mis en place l'organisation nécessaire pour aider nos pays dans la poursuite de ces ambitions, développant une approche intégrée au niveau du Groupe.

a) Travailler en partenariat avec nos parties prenantes

Une collaboration étroite avec nos parties prenantes nous permet de réaliser nos objectifs stratégiques et d'accélérer notre progression vers nos Ambitions Développement Durable 2020. Nous estimons qu'une approche intégrée est donc nécessaire sur ce sujet. Qu'il s'agisse de promouvoir une gestion plus durable de l'eau, d'introduire un nouveau combustible alternatif ou de travailler sur des questions de sécurité routière avec nos sous-traitants, ce sont tous des sujets ayant un

impact sur les communautés qui nous entourent. D'où l'importance de dialoguer avec elles, et de les impliquer dans nos projets. Pour cadrer nos actions et évaluer nos résultats, nos sites peuvent s'appuyer sur la méthodologie et les outils du Groupe, remis à jour récemment.

Ainsi, en 2013, 52 % des sites rencontrent régulièrement leurs parties prenantes. Plus de 3 300 réunions ont eu lieu, soit une hausse de plus de 30 % par rapport à 2012. 28 % d'entre elles se sont déroulées dans un cadre formel, les autres étant plus informelles. Près de 1 900 programmes à destination des communautés ont été entrepris à travers le groupe au cours de l'année. 25 % de ces programmes ont encouragé la formation et l'acquisition de nouvelles compétences ; 16 % étaient consacrés à des questions de santé ; et 14 % à la création d'emplois. Ce niveau d'engagement plus élevé contraste avec la baisse du nombre de managers ayant participé à des formations à ce sujet (46 % au total) et du nombre de sites dotés de plans d'action (29 %).

Cette meilleure implication se traduit entre autres par la diminution du nombre de directeurs de site confrontés à des relations difficiles avec des parties prenantes (38 %, contre 45 % en 2012). Parmi ces derniers, 59 % estiment que les problèmes rencontrés sont mineurs, les autres jugeant le conflit sérieux, voire préjudiciable à l'image du site ou à l'activité. Des exemples de relations difficiles peuvent être consultés sur le site Internet de Lafarge.

	Total	Ciment	Granulats et béton
Directeurs de sites ayant cartographié leurs parties prenantes	54 %	69 %	39 %
Directeurs de sites ayant développé des plans d'action	30 %	48 %	10 %
Directeurs de sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes / communautés locales	63 %	86 %	40 %
Directeurs de sites ayant mis en place des actions de développement socio-économique	70 %	83 %	57 %

b) Lancement du programme de volontariat du Groupe

Nos Ambitions Développement Durable 2020 fixent des objectifs audacieux en faveur des communautés qui nous entourent. Le volontariat est relativement nouveau à l'échelle du Groupe et en 2013, nous avons mis en place l'organisation nécessaire pour accompagner le lancement de cette initiative, en identifiant un sponsor dans chaque pays et en préparant les outils adéquats. En 2013, plus de 57 000 heures ont été consacrées au volontariat, avec des programmes en place sur plus de 250 sites opérationnels, dans divers domaines : logement abordable, éducation ou encore préservation de la nature. Aux États-Unis par exemple, nos équipes ont effectué 15 000 heures de volontariat, par exemple pour des campagnes de sensibilisation

menées avec le Wildlife Habitat Council près de nos sites. En Équateur, nos collaborateurs sont encouragés à proposer eux-mêmes des activités de volontariat au sein de leurs communautés, ce qui assure une forte mobilisation et des actions plus efficaces et mieux ciblées.

c) Gérer notre empreinte socio-économique

En 2013, nous avons continué à déployer l'outil développé en partenariat avec CARE France pour mesurer l'empreinte socio-économique de nos usines, notamment sur les sites d'Arasmeta (Inde) et de Kanthan (Malaisie). Les données quantitatives et qualitatives recueillies en Malaisie, par exemple, ont permis de nourrir le plan d'action à l'égard des parties prenantes locales. Aujourd'hui, l'usine soutient directement ou indirectement plus de 12 000 personnes

installées dans les environs et mène plus d'une trentaine de programmes en faveur des communautés locales, axés principalement sur l'éducation. L'usine s'appuie sur ces informations, ainsi que sur une série d'entretiens menés avec des parties prenantes pour renforcer ses relations avec les communautés locales. Ce dialogue prend toute son importance à l'heure où le plan de développement de la carrière de cette cimenterie suscite des inquiétudes au niveau local.

Nous pouvons clairement contribuer au développement socio-économique local grâce à des programmes pour soutenir l'éducation, la formation professionnelle ou la création d'emplois. Fin 2013, 37 % des pays dans lesquels nous sommes implantés étaient dotés d'un plan de ce type, notre objectif étant d'atteindre 75 % d'ici 2020. En Algérie, par exemple, nous avons lancé Hirfati (« mon métier » en arabe), un programme d'apprentissage pour former de futurs maçons spécialisés dans les travaux de finition, et les aider à trouver un emploi auprès de nos clients une fois leur formation achevée. Notre activité ciment au Bangladesh a proposé des formations gratuites sur l'installation de panneaux solaires et les services de téléphonie mobile, deux secteurs présentant de réels débouchés professionnels dans la région. Plus de 120 personnes ont participé à ces formations les deux premières années et toutes ont trouvé un travail par la suite. Enfin, en Serbie, le parc d'entreprises Beočin initié par notre équipe en 2012 continue de se développer, avec l'arrivée d'un quatrième investisseur en 2013, portant à 350 le nombre d'emplois créés depuis le début du projet.

4.2.4 ACHATS DURABLES

Les principes directeurs des Nations Unies sur les Droits de l'homme et les entreprises (ou « rapport Ruggie ») imposent aux entreprises, en plus de respecter elles-mêmes les droits de l'homme, de procéder aux vérifications nécessaires pour s'assurer que leurs partenaires commerciaux respectent eux aussi ces droits. Au cours des quatre dernières années, nous avons intégré à notre processus d'achats un système d'évaluation des pratiques de nos fournisseurs en matière de développement durable. En effet, veiller au développement durable tout au long de la chaîne d'approvisionnement contribue à notre performance opérationnelle et nous aide à atteindre d'autres objectifs clés pour l'entreprise. Par exemple, l'utilisation de 50 % de combustibles alternatifs, qui nécessite d'avoir accès à des ressources de qualité dans la durée.

a) Garantir le respect du Pacte Mondial des Nations Unies

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous voulons que 100 % de nos bons de commande exigent de nos fournisseurs qu'ils adhèrent aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU). De plus, les fournisseurs clés doivent faire l'objet d'une évaluation indépendante. En 2013, nos efforts ont porté surtout sur le premier objectif : 99 % des bons de commande contiennent désormais une condition d'adhésion aux principes du PMNU. Un résultat conforme à l'objectif annoncé dans notre Rapport de Développement Durable 2012.

b) Evaluer les pratiques de développement durable de nos fournisseurs

Nous avons également poursuivi l'évaluation de nos fournisseurs critiques sur leurs pratiques en matière de développement durable. Pour ce faire, nous avons fait appel à EcoVadis, société spécialisée dans l'évaluation des prestataires, pour réaliser une cartographie de nos fournisseurs en évaluant leurs risques sociaux, environnementaux ou éthiques. En 2013, 300 fournisseurs critiques ont subi une évaluation indépendante dans plusieurs pays : États-Unis, Canada, France, Algérie, Allemagne, Grèce, Pakistan, Inde, Bangladesh, Chine, Malaisie, Philippines, Maroc et Afrique du Sud. Pour ce nouveau défi, nous avons sélectionné des unités de taille différente. Nous avons également veillé à prendre un échantillon de pays variés en termes d'exposition à des risques liés aux droits de l'homme et à la qualité des fournisseurs locaux.

En 2014, nous souhaitons étendre à l'ensemble de nos pays cet objectif. Nous l'avons revu à la hausse : plus de 300 fournisseurs critiques supplémentaires devront donc être évalués en 2014 et 80 % de tous nos achats d'ici 2020.

En 2013, pour accompagner nos fournisseurs lors du processus d'évaluation, nous avons organisé plusieurs sessions de sensibilisation et de formation destinées à nos équipes achats locales, et conçu une brochure qui a été traduite dans les principales langues du Groupe. Nous avons aussi identifié les facteurs clés de réussite : intégration de cette ambition aux objectifs annuels des équipes achats, sensibilisation et amélioration des compétences tant en interne que chez nos fournisseurs.

c) Contribuer à l'amélioration des pratiques en matière de développement durable

Une fois les fournisseurs évalués, les équipes achats des pays disposeront d'une cartographie précise des pratiques de leurs prestataires. Ces conclusions serviront à établir des plans d'action correctifs, si nécessaire. Les fournisseurs bénéficieront ainsi d'un retour sur leurs pratiques et pourront améliorer leurs performances en collaboration avec Lafarge. Si l'évaluation est positive, ils pourront également s'appuyer sur ce résultat pour développer leur activité auprès d'autres clients.

En 2013, nous avons décidé d'intégrer des critères de développement durable à nos appels d'offres. Cet engagement a été mis en avant dans le nouveau Code de conduite des affaires, que les fournisseurs seront tenus de signer, dès 2014, pour pouvoir travailler avec Lafarge.

Enfin, Lafarge participe activement au groupe de travail du WBCSD – CSI (World Business Council for Sustainable Development – Initiative du secteur cimentier pour le développement durable) consacré aux achats durables. En 2013, le CSI a acté les grands principes, issus du Pacte Mondial des Nations Unies, à prendre en compte lors des procédures de vérification préalable des fournisseurs.

4.3

CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION DURABLE



4.3.1 CONSTRUCTION DURABLE ET VILLES

L'accélération de l'urbanisation soulève de nombreux défis sociaux et environnementaux. Le secteur de la construction dans son ensemble doit développer des solutions pour répondre aux besoins des populations en termes de logements et d'infrastructures, tout en améliorant la qualité de vie en ville, cela sans porter préjudice à la nature. Dans ce contexte, nous nous appuyons sur notre capacité d'innovation pour contribuer à construire des villes meilleures et à l'adaptation au changement climatique, développer des produits et des solutions à forte valeur ajoutée, et concevoir de nouveaux systèmes constructifs en partenariat avec d'autres acteurs de la chaîne de construction.

a) Innover tout au long de la chaîne de valeur

En 2013, à la suite de la mise en place de nos équipes innovation, nous avons aidé nos pays à développer des offres segmentées pour répondre aux besoins précis de leurs marchés. Au Maroc, par exemple, nous avons conçu une offre pour les logements collectifs abordables. Composée de neuf solutions, telles qu'une toiture isolante, une chape rapide et un système de coffrage perdu, son objectif est de permettre une accélération des travaux et une amélioration de la qualité des constructions. Aux Philippines, nous avons développé une solution complète de « toit vert » composé de granulats légers Lafarge, en partenariat avec Sika, fabricant de membranes imperméables. Visuellement esthétiques, ces toits contribuent également à une meilleure gestion de l'eau, atténuent l'effet d'« îlot de chaleur urbain » et améliorent l'efficacité énergétique. En France, nous sommes allés encore plus loin : nous avons conçu, en partenariat avec le constructeur français Cécile Robin, un concept de maison « ABCD+ » à énergie positive que nous proposons sous licence à des réseaux de constructeurs de maisons individuelles à travers le pays. Cette maison individuelle en béton allie techniques traditionnelles et matériaux innovants, comme le bloc béton en pierre ponce.

b) Développer notre expertise interne

Notre stratégie d'innovation s'appuie sur notre Centre de recherche situé près de Lyon, en France. Véritable référence mondiale en matière de recherche sur les matériaux de construction, ses projets sont étroitement liés aux besoins de nos activités. Nos équipes travaillent entre autres sur des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, pour la rénovation (notamment dans les pays développés)

et pour le logement abordable, mais aussi sur les liants et le recyclage de l'asphalte et des granulats. Ils collaborent étroitement avec notre réseau régional de laboratoires de développement. En plus des trois laboratoires déjà ouverts en France, en Inde et en Chine, un quatrième laboratoire a été inauguré en Algérie en novembre 2013. D'autres sont prévus à court terme au Brésil et en Malaisie. D'ici 2015, le Groupe devrait en compter une dizaine, ce qui lui confèrera un atout décisif pour adapter ses solutions aux besoins et aux contraintes locaux, tout en saisissant de nouvelles opportunités.

Notre équipe de spécialistes internes a continué à étoffer notre catalogue Efficient Building™, désormais composé de plus d'une cinquantaine de systèmes de construction à base ciment. Ce catalogue comporte des informations sur la performance technique et environnementale, l'esthétique et le coût de chaque solution, ainsi que des guides de commercialisation, des outils de calcul et des conseils pour adapter les solutions au contexte local. Un exemple de système constructif mis au point par nos experts, travaillant en partenariat avec le constructeur français GBE Innovation, est le 'mur sandwich'. Consistant en une couche d'isolant haute-performance placée entre deux parois en béton, ce système permet d'éliminer les ponts thermiques qui sont à l'origine de déperditions d'énergie dans les bâtiments. Cela permet également de bénéficier des propriétés d'inertie thermique du béton pour réguler la température à l'intérieur d'un bâtiment, car les murs intérieurs restent exposés.

c) Travailler en partenariat avec d'autres acteurs de la chaîne de construction

En 2013, nous avons renforcé nos équipes de vente en créant de nouveaux postes de haut niveau : les spécialistes de la construction, déployés dans chaque pays, et les responsables grands comptes internationaux. Faisant l'interface entre les prescripteurs et les promoteurs en amont des projets de construction, leur rôle consiste à analyser les besoins spécifiques de nos clients pour proposer les produits et les solutions les mieux adaptés à leurs besoins. Nous avons également continué à développer des partenariats avec d'autres acteurs de la chaîne de construction à travers des programmes mondiaux tels que l'initiative EEB 2.0 du WBCSD, qui promeut l'efficacité énergétique des bâtiments et au niveau des pays. Au Maroc, par exemple, nous avons conclu un partenariat avec l'agence d'aménagement urbain Reichen & Robert et la société d'ingénierie Novec, toutes deux chargées de réaliser le nouveau projet de ville écologique à Zenata.

4.3.2 ACCÈS AU LOGEMENT

Nous avons lancé notre programme de logement abordable pour contribuer à relever un défi majeur : offrir à la population mondiale un logement décent et durable. Au cours des deux dernières années, nous avons développé un portefeuille de projets unique dans différentes régions du monde, notamment dans les pays du Maghreb, en Afrique Subsaharienne, en Asie et en Europe de l'Est. Fin 2013, plus de 120 000 personnes avaient bénéficié de programmes lancés dans 15 pays. Il ne s'agit pas de philanthropie, même si ces projets apportent des bénéfices sociaux considérables : cinq projets avaient d'ores et déjà atteint leur seuil de rentabilité fin 2013 et tous devraient générer de l'Ebitda supplémentaire en 2014.

a) Structurer notre offre

Notre offre de logement abordable est articulée autour de quatre grands axes :

- ◆ la microfinance, pour aider les populations dans les marchés émergents à financer la construction, la rénovation ou l'extension de leurs logements ;
- ◆ les solutions terre et ciment, pour allonger la durée de vie des maisons en terre traditionnelles, aujourd'hui habitées par près de 2 milliards de personnes ;
- ◆ le béton en sac à prise retardée, pour la réhabilitation des bidonvilles ;
- ◆ le logement social, dans les marchés émergents comme dans les pays développés.

b) Accélérer notre programme de microfinance

Fin 2013, des projets de microcrédit pour le logement abordable étaient lancés et avaient atteint leur seuil de rentabilité en Indonésie, en Serbie, aux Philippines et en Zambie. D'autres étaient en préparation au Maroc, au Sri Lanka et au Bangladesh. Pour atteindre nos objectifs ambitieux dans ce domaine, nous travaillons en partenariat avec des instituts de microcrédit, des banques et des distributeurs locaux. Aux Philippines,

par exemple, nos solutions de logement abordable sont aujourd'hui disponibles dans plus de 200 points de vente : auprès des banques, qui proposent des microcrédits couplés à des matériaux de construction (plus d'un millier de conseillers ont été formés à ce jour) ou encore des distributeurs, qui proposent des matériaux de construction couplés à des plans de microcrédit. Au-delà des produits et de l'accès au financement, un accompagnement technique est proposé par des architectes et des promoteurs tout au long des projets de construction.

A la suite du lancement de notre partenariat avec l'Agence française de développement (AFD), nous avons annoncé en octobre 2013 le versement par l'AFD de 5 millions d'euros à l'institut de microcrédit LAPO (Lift Above Poverty Organization), notre partenaire au Nigeria. Cette somme permettra aux familles à faible revenu de financer la construction, l'agrandissement et la rénovation de leurs logements, améliorant ainsi considérablement leurs conditions de vie.

c) Des solutions de construction adaptées aux besoins des marchés locaux

En 2013, nous avons continué à déployer une solution innovante : livrer, dans des sacs, du béton prêt à l'emploi aux bidonvilles de Mumbai, pour améliorer la qualité et la durée de vie des logements dans ces bidonvilles. Nous avons également développé des solutions adaptées au marché rural, avec le lancement de DuraBric au Malawi. Une fois mélangé à de la terre, ce nouveau liant permet d'obtenir des blocs de terre plus solides qui servent à bâtir des maisons individuelles. Adaptés aux méthodes de construction locales, ces blocs ne nécessitent pas de cuisson sur brûlis, évitant ainsi d'accentuer la déforestation et l'érosion du sol. En outre, ils résistent mieux à l'eau que les briques traditionnelles en terre cuite.

Notre programme de logement abordable ne se limite pas aux marchés émergents. En 2013, nous avons continué à développer nos solutions de construction pour le logement social dans les marchés développés, exploitant les propriétés modulaires du béton, afin de mettre en place des projets inédits tels que Les Hauts Plateaux, un lotissement vertical à Bègles (France), inauguré en octobre 2013.

4.4

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.4.1 ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES ET CO₂

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous sommes fixés un objectif ambitieux de réduire nos émissions nettes de CO₂ par tonne de ciment de 33 % en 2020, par rapport à 1990. Nous nous sommes également engagés à poursuivre la réduction de nos émissions de NOx, SO₂, de poussières et de mercure, en concentrant nos efforts sur les sites où ces émissions sont les plus élevées. Enfin, pour atténuer les éventuels impacts négatifs pour les communautés qui nous entourent, nous souhaitons améliorer l'impact visuel de nos opérations et réduire les nuisances sonores nocturnes.

a) Continuer à réduire notre empreinte carbone

Fin 2013, nous avons enregistré une baisse de 26 % de nos émissions de CO₂ par tonne de ciment, soit 202 kg de CO₂ en moins par tonne de ciment par rapport à 1990 (année de référence du protocole de Kyoto) et près de 31,3 millions de tonnes d'émissions de carbone évitées en 2013. Nos émissions liées à notre consommation d'électricité (*Scope 2*) sont restées stables par rapport à 2012, à 8,4 millions de tonnes et les émissions induites par nos activités (*Scope 3*) se sont élevées à 2,4 millions de tonnes. Ces émissions *Scope 3* – que nous publions pour la première fois cette année – sont celles liées au transport de nos produits, car c'est là que notre impact est le plus élevé. C'est là également que nous pouvons garantir un maximum de précision dans nos chiffres. En 2013, nous avons obtenu une note de 96 sur 100 en matière de transparence dans le cadre du Carbon Disclosure Project et nous figurons dans l'indice Carbon Disclosure Leadership pour la France.

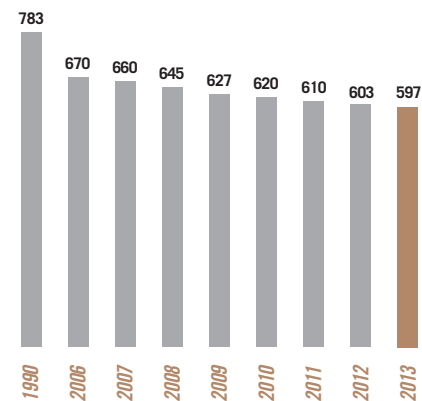
Nous avons continué à réduire nos émissions de CO₂ grâce aux facteurs suivants :

- ◆ L'amélioration de l'efficacité énergétique de nos fours.
- ◆ L'utilisation accrue de combustibles alternatifs, dont la biomasse (neutre en carbone)
- ◆ Nos efforts continus pour réduire la teneur en clinker de nos ciments, en développant des ciments composés adaptés à diverses applications. En 2013, notre taux moyen de clinker était de 71,9 % contre 72,6 % en 2012 et 84,5 % en 1990.

En 2013, outre nos programmes de performance industrielle qui nous permettent d'enregistrer ces améliorations, nos équipes de R&D ont continué à développer nos ciments nouvelle génération Aether® à moindre empreinte carbone, travaillant sur la mise au point des premiers ciments pour différentes applications en béton prêt à l'emploi et préfabriqué.

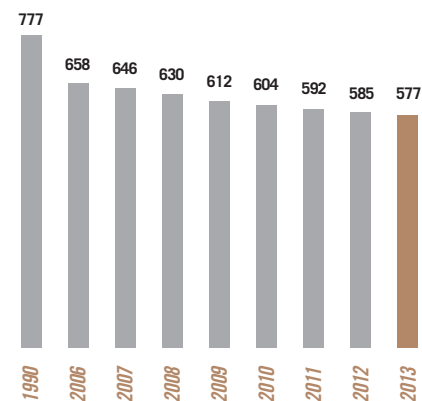
Nous avons également signé un partenariat avec la start-up américaine Solidia Technologies® pour industrialiser une technologie innovante qui utilise la capture de CO₂ pour produire du béton préfabriqué. Enfin, nous avons continué à développer de nouveaux produits et solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, à l'instar de notre gamme Thermedia™ de bétons structurels isolants, ou encore nos systèmes constructifs Efficient Building™.

ÉMISSIONS BRUTES DE CO₂ (kg par tonne de ciment)



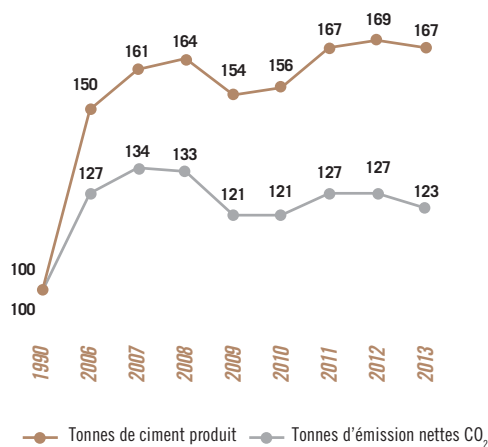
En 2013, nous avons réduit nos émissions brutes de CO₂ par tonne de 23,9 % par rapport à 1990.

ÉMISSIONS NETTES DE CO₂ (kg par tonne de ciment)



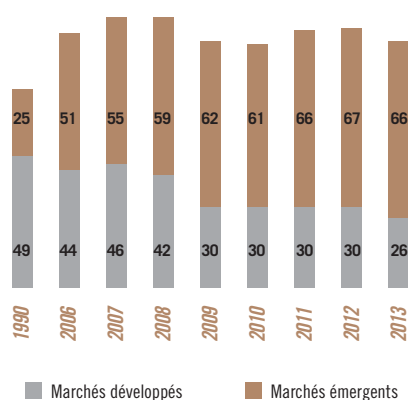
En 2013, nous avons réduit nos émissions nettes de CO₂ par tonne de 26,0 % par rapport à 1990.

EFFICACITÉ CARBONE DE NOS OPÉRATIONS



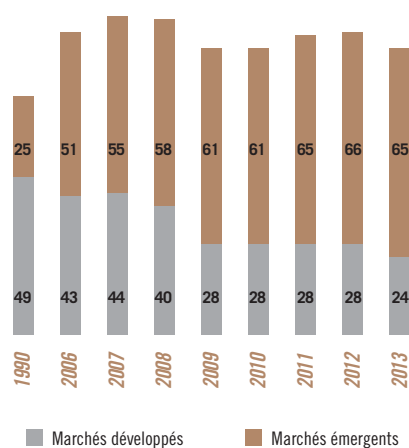
En 2013, notre production de ciment a augmenté de 67 % par rapport à 1990 alors que nos émissions de CO₂ n'ont augmenté que de 23 % sur la même période.

ÉMISSIONS BRUTES DE CO₂ (millions de tonnes)



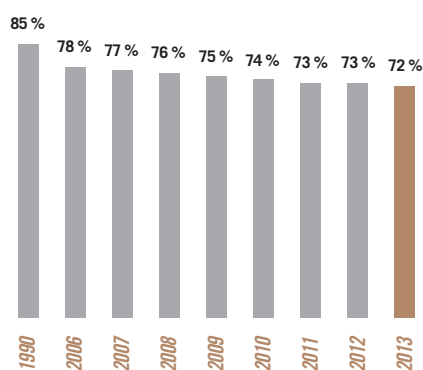
En 2013, nous avons réduit nos émissions brutes de CO₂ de 3,6 % par rapport à 2012, alors que notre production n'a diminué que de 2,4 % sur la même période.

ÉMISSIONS NETTES DE CO₂ (millions de tonnes)



En 2013, nos émissions nettes de CO₂ ont diminué de 4,2 % par rapport à 2012, alors que notre production n'a diminué que de 2,4 %.

INTENSITÉ CLINKER (%)



La part de clinker, composant du ciment responsable de la majeure partie des émissions de CO₂, dans nos ciments a diminué de 14,9 % depuis 1990.

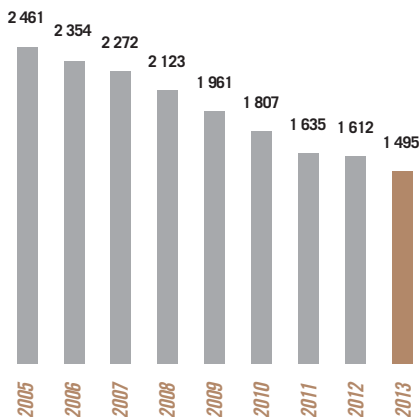


b) Gérer nos émissions atmosphériques

Nos Ambitions Développement Durable 2020 comprennent de nouveaux objectifs exigeants en matière de réduction de nos émissions de NO_x, SO₂ et de poussières, par rapport à une nouvelle année de référence : 2010. En 2013, nous avons enregistré des réductions significatives de l'ensemble de ces émissions : -26 % pour les poussières, -6 % pour le SO₂ et -17 % pour le NO_x. Pour réaliser ces améliorations, nous nous sommes concentrés sur les sites où les émissions étaient les plus élevées. Nous avons installé de nouveaux filtres pour réduire les émissions de poussières sur des sites en Roumanie, Moldavie, Russie, Ouganda et Tanzanie, et mis en place des technologies pour réduire les émissions de NO_x et/ou de SO₂ dans deux de nos usines aux États-Unis. Neuf autres projets sont en cours pour atténuer les émissions de NO_x en Chine.

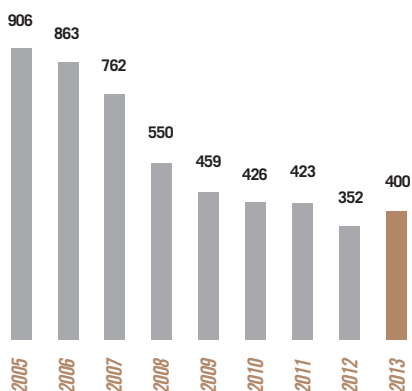
Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous sommes également fixé comme objectif de réduire de 30 % nos émissions de mercure par tonne de clinker, par rapport à 2010. Nous rendons compte pour la première fois de ces émissions, qui ont diminué de 1 % en 2013 par rapport à 2010. Nos efforts ont porté surtout sur l'identification des sources de mercure dans les usines où les émissions sont les plus élevées.

ÉMISSIONS DE NO_x (en mg/t de clinker)



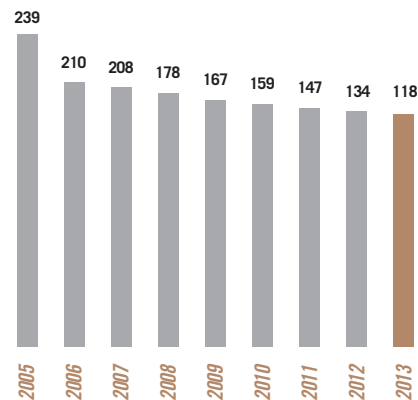
Nous avons réduit nos émissions de NO_x de 17 % par rapport à 2010.

ÉMISSIONS DE SO₂ (en g/t de clinker)



Nous avons réduit nos émissions de SO₂ de 6 % par rapport à 2010.

ÉMISSIONS DE POUSSIÈRES (en g/t de clinker)



Nous avons réduit nos émissions de poussières de 26 % par rapport à 2010.

4.4.2 RESSOURCES NATURELLES : BIODIVERSITÉ ET EAU

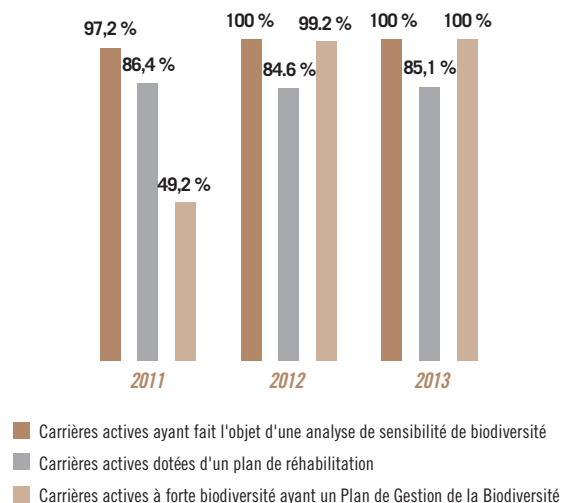
a) Biodiversité

Préserver la biodiversité et réhabiliter nos sites sur le long terme est bénéfique à la fois pour l'environnement et pour Lafarge. Restaurer nos carrières est une condition impérative pour assurer la pérennité de nos permis d'exploitation. Le moyen le plus économique d'y parvenir consiste à collaborer étroitement avec les ONG environnementales locales, le milieu universitaire et d'autres parties prenantes pour identifier les espèces les mieux adaptées aux conditions locales. Celles-ci auront de meilleures chances de survie et contribueront à enrichir la biodiversité au bénéfice des communautés qui nous entourent.

◆ **NOS AMBITIONS DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous sommes fixé comme objectif de mettre en place des plans de gestion de la biodiversité respectant les standards du Groupe dans 100 % de nos carrières de granulats et cimenteries. Début 2013 ce fut le cas pour tous nos sites situés dans ou près d'une zone internationalement reconnue comme sensible en matière de biodiversité. En 2013 nous avons identifié les carrières situées dans des zones considérées localement comme sensibles en matière de biodiversité, à l'aide d'une méthodologie développée pendant notre partenariat avec WWF International et grâce à des consultations avec les collaborateurs de nos sites. Au total, 22 % de nos carrières se situent dans une telle zone. 33 % d'entre elles ont déjà élaboré un plan de gestion de la biodiversité, l'objectif étant d'étendre cette initiative à 100 % des carrières sensibles d'ici fin 2015. Le nombre de nos carrières dotées d'un plan de réhabilitation est resté stable en 2013, à 85 %, des gains dans certains endroits étant annulés par des changements de périmètre (fusions, acquisitions et désinvestissements). Nous voulons accélérer la mise en œuvre de plans de réhabilitation en 2014.

PROGRÈS EN MATIÈRE DE RÉHABILITATION ET DE BIODIVERSITÉ



PROGRÈS EN MATIÈRE DE RÉHABILITATION ET DE BIODIVERSITÉ

Échantillon de 726 carrières	2013
Pourcentage de carrières dotées d'un plan de réhabilitation (objectif 2015 : 100 %)	85,1 %
Pourcentage de carrières ayant fait l'objet d'une évaluation de la biodiversité en utilisant IBAT ⁽¹⁾	100 %
Pourcentage de carrières situées à proximité de zones sensibles ⁽²⁾	21,7 %
Pourcentage de carrières situées à proximité de zones sensibles disposant d'un plan de gestion de la biodiversité	100 %
Pourcentage de carrières situées à proximité de zones considérées localement comme sensibles ⁽³⁾	19,6 %
Pourcentage de carrières situées à proximité de zones considérées localement comme sensibles disposant d'un plan de gestion de la biodiversité (objectif 2015 : 100 %)	36,6 %
Pourcentage de carrières disposant d'un plan de gestion de la biodiversité (objectif 2020 : 100 %)	40,0 %

(1) IBAT est une base de données mondiales recensant les zones protégées, développée par IUCN, Birdlife, le PNUE, Conservation International et WCMC.

(2) Carrières dans un rayon de 500 m de UICN I - VI, Ramsa, IBA, Natura 2000.

(3) Carrières dans un rayon de 500 m de zone sensible localement, carrières abritant des habitats ou espèces protégés, et carrières abritant des grottes naturelles.

◆ **DES RÉUSSITES PRIMÉES EN BIODIVERSITÉ**

En 2013, Lafarge a été récompensé à plusieurs reprises pour ses efforts de protection de la biodiversité et de réhabilitation de ses carrières. Ainsi, l'Union européenne des producteurs de granulats (UEPG) a décerné le prix de la réhabilitation à la carrière de Sepolno, en Pologne, pour la mise au point d'une nouvelle technique de restauration, et le prix spécial biodiversité à la carrière de Racos en Roumanie, pour son projet remarquable en faveur de la biodiversité, alliant un dialogue soutenu avec les parties prenantes et l'amélioration du paysage local.

◆ **DES OBJECTIFS TOUJOURS PLUS AMBITIEUX EN MATIÈRE DE GESTION DE LA BIODIVERSITÉ**

En 2013, nous avons développé une stratégie de gestion de la biodiversité à l'échelle du Groupe, en étroite collaboration avec notre panel consultatif sur la biodiversité. Cette stratégie comprend des engagements forts quant à l'ouverture de nouvelles carrières dans des zones protégées et l'élaboration d'une méthodologie pour démontrer l'impact net positif de la réhabilitation des carrières. Cette stratégie sera publiée courant 2014.

En 2014, nos efforts porteront notamment sur le déploiement de plans de gestion de la biodiversité en zones sensibles. Pour ce faire, nous lancerons des projets en collaboration avec les parties prenantes sur

le terrain, notamment des ONG environnementales et des universités, pour tisser des relations solides entre nos sites et les experts locaux en matière de biodiversité.

b) Eau

20 % de notre production de ciment se trouve dans des régions à stress hydrique. Il y a donc un double bénéfice social et économique à maîtriser notre consommation d'eau pour en faire un usage responsable. Alors que dans certaines régions le changement climatique et la croissance démographique imposent une pression de plus en plus forte sur cette ressource essentielle, notre consommation d'eau et les volumes que nous rejetons, ainsi que les relations à ce sujet avec les populations qui nous entourent, sont plus importantes que jamais.

Nos efforts nous ont permis de réduire notre consommation d'eau par tonne de ciment de 10 % depuis 2012.

Depuis plusieurs années, nous mesurons et rendons compte de l'empreinte hydrique de nos sites. Nous nous sommes engagés à continuer à réduire cette empreinte à travers des bonnes pratiques comme la collecte des eaux de pluie, l'utilisation d'eaux usées ou le recyclage de l'eau.

IDENTIFIER LES POSSIBILITÉS D'ENGAGEMENT AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

En 2013, nous avons axé nos efforts sur nos activités ciment situées dans des régions à fort stress hydrique, principalement dans les pays du Maghreb et en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient, en Inde et au Pakistan. Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous engageons à poursuivre la réduction de notre empreinte hydrique dans ces zones, tout en encourageant une gestion plus responsable de l'eau dans l'ensemble du bassin en collaboration avec les parties prenantes locales. Comprendre les enjeux liés à l'eau à l'intérieur du bassin, tout en identifiant les acteurs concernés, est la première étape avant d'envisager une collaboration avec les parties prenantes sur ces questions. En 2013, nous avons donc élaboré une fiche détaillée des bassins dans lesquels sont implantées nos usines : caractéristiques physiques, cadre réglementaire, consommateurs actuels et acteurs concernés, ainsi que les mesures de préservation de l'eau déjà en place. Ce travail a été effectué par nos équipes environnementales internes, en partenariat avec des experts et des ONG locales. À partir de cette analyse préparatoire, en 2014, nous souhaitons développer des partenariats dans ces bassins prioritaires, en définissant le type et le niveau d'engagement local adéquat pour chacun.

STRUCTURER NOTRE DÉMARCHE POUR MAXIMISER SES IMPACTS POSITIFS

Nous avons identifié cinq champs d'action pour contribuer à une meilleure gestion de l'eau :

- ◆ faciliter l'accès à l'eau pour les communautés locales;
- ◆ aider à améliorer la qualité de l'eau ;
- ◆ protéger et promouvoir la biodiversité ;
- ◆ contribuer à réduire les risques d'inondation ;
- ◆ sensibiliser aux enjeux de l'eau par des actions de volontariat local et des campagnes de communication.

Ainsi, en Algérie, les canalisations et les points d'eau installés près de notre cimenterie de M'sila, située dans une région très aride, facilitent l'accès à l'eau pour les populations locales qui en font un usage à la fois domestique et agricole. En Grèce, nous avons conclu un partenariat avec un producteur local de boissons situé près de notre cimenterie de Volos, visant à réutiliser ses eaux usées dans notre procédé industriel. Cette collaboration nous a permis de réduire notre consommation d'eau douce, tout en évitant à notre partenaire de rejeter ses eaux usées dans la mer. Le Comité de pilotage du programme eau, mis en place au niveau Groupe en 2013, accompagnera à partir de 2014 les pays dans la création de projets dédiés aux alentours de leurs sites.

4.4.3 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET GESTION DES RESSOURCES

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous avons pour objectif d'utiliser 50 % de combustibles non-fossiles dans nos cimenteries d'ici 2020, dont 30 % de biomasse. Pour atteindre cet objectif très ambitieux, nous augmentons notre approvisionnement en combustibles alternatifs directement à la source. Nous mettons en place des projets, notamment autour des déchets municipaux et agricoles, qui sont bénéfiques à la fois pour Lafarge, pour l'environnement et pour les populations locales. En 2013, notre taux de substitution des combustibles fossiles a continué à augmenter pour atteindre une moyenne de 15,8 % sur l'année (17,2 % selon le périmètre de consolidation financière qui sert de base aux Ambitions 2020), et plus de 30 % dans 14 pays. Nous avons lancé 64 projets d'investissement majeurs en 2013 portant sur l'utilisation de combustibles alternatifs, ainsi que de nombreux autres projets de plus petite taille. Nous devrions donc continuer à augmenter notre taux de substitution dans les années à venir.

ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DANS L'ACTIVITÉ CIMENT

(en % du total)	1990	2011	2012	2013
Charbon	55,1 %	46,0 %	38,9 %	36,7 %
Coke de pétrole	8,4 %	17,3 %	21,1 %	22,6 %
Pétrole	15,7 %	7,1 %	7,7 %	8,6 %
Gaz	18,1 %	16,7 %	18,4 %	16,3 %
Déchets	2,0 %	9,6 %	10,0 %	11,5 %
Biomasse (pure)	0,7 %	3,3 %	3,9 %	4,3 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Déchets municipaux et biomasse: passer à la vitesse supérieure

Dans de nombreux marchés émergents, les villes sont confrontées à un défi majeur : gérer des quantités de déchets toujours plus importantes, alors que leurs capacités de traitement de ces déchets sont aujourd'hui insuffisantes, voire inexistantes. En 2013, en partenariat avec des acteurs locaux, nous avons continué à développer notre offre de traitement des déchets municipaux dans plusieurs pays, tels que le Pakistan, et la Roumanie.

Nous avons également développé nos projets de biomasse, tout particulièrement en Afrique subsaharienne, où l'agriculture locale génère d'importants volumes de déchets. En 2013, l'utilisation par nos sites de biomasse comme combustible alternatif a plus que doublé dans cette région. Une hausse particulièrement importante a été enregistrée par notre activité Ciment au Bénin. La biomasse a représenté 25 % du mix énergétique en 2013, contre 8 % en 2012, grâce à l'utilisation de cosses de noix de palmier, qui viennent compléter les déchets de la culture du coton, dont la disponibilité varie selon les saisons.

Garantir notre approvisionnement grâce à des partenariats stratégiques

Pendant l'année à venir, nous poursuivons nos efforts pour renforcer notre offre en matière de traitement des déchets municipaux et assurer notre approvisionnement en biomasse. À cet égard, nous travaillons sur des projets d'agroforesterie dans plusieurs pays. Développés avec les populations locales, ces projets permettent à la fois de produire des biens agricoles et forestiers à forte valeur ajoutée, de développer les cultures vivrières pour les habitants et de générer des résidus de biomasse qui peuvent être valorisés comme combustible alternatif dans nos usines. Nous pourrions ainsi assurer la pérennité de notre approvisionnement énergétique, tout en apportant d'importants bénéfices sociaux et environnementaux aux communautés qui nous entourent. En 2013, nous avons signé un accord avec le Fonds Moringa, soutenu par ONF International, afin d'analyser le potentiel d'éventuels projets d'agroforesterie au Nigéria, au Kenya, en Tanzanie et au Brésil. Fin 2013, et début 2014, des études de faisabilité ont été menées en Tanzanie, au Kenya et au Nigéria.

Développer notre offre de produits recyclés

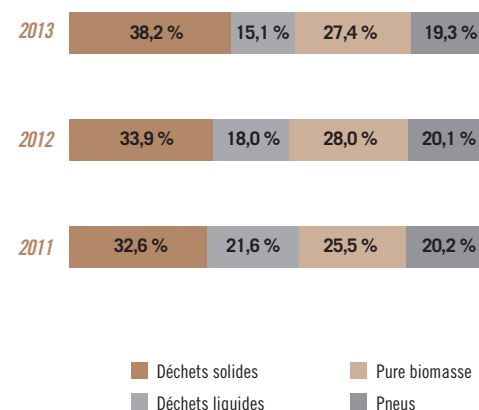
Poursuivant nos efforts pour optimiser l'utilisation des ressources non renouvelables, nous avons continué à augmenter nos ventes de granulats recyclés en 2013, enregistrant une hausse de 88 % des volumes par rapport à 2012. Notre marque aggneo™ a représenté 18 % de ces ventes. Cette gamme de granulats recyclés de haute qualité, développée pour un large éventail d'applications à forte valeur ajoutée (sous-couches de routes, accotements et systèmes de drainage), est désormais disponible en France et au Canada.

Nous avons également lancé notre projet de recyclage du béton dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020. Dans un premier temps, nous cherchons à développer un modèle économique permettant d'utiliser des granulats recyclés provenant de bétons de déconstruction concassés dans la formulation de nouveaux bétons. À ce stade, nous cibons principalement les applications non structurelles, qui représentent environ 65 % du marché mondial. En 2013, nous avons lancé Stabilia™ au Canada, un béton recyclé à faible résistance qui sert d'assise pour les pavés et de remblai de tranchées. À la suite d'essais menés en laboratoire et à l'échelle de pilote en interne, nous avons également réussi la première coulée de béton recyclé sur un site client en septembre. Fabriqué avec des granulats recyclés Aggneo™ Pro RCA, ce béton a été utilisé pour réaliser un trottoir de la ville de Mississauga, dans l'Ontario (Canada).

En 2014, nous poursuivons la commercialisation de nos premiers produits à base de béton recyclé, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, au Brésil ou encore au Qatar. Nous continuerons nos recherches pour permettre de valoriser toutes les classes de granulats recyclés dans le béton, même les fines, tout en optimisant les mélanges et en développant des adjuvants pour réduire les besoins en eau et atténuer le phénomène de retrait. Nos chercheurs étudient également d'autres matériaux recyclés pouvant entrer dans la composition du béton : écorces de riz, plastiques utilisés à l'intérieur des ordinateurs ou encore bois.



RÉPARTITION DES COMBUSTIBLES ALTERNATIFS



4.5

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

4.5.1 TABLEAU DES INDICATEURS DE PERFORMANCE⁽¹⁾

Thème	Indicateur de Performance Clé (IPC)	2013	2012	2011	Périmètre	Ambitions 2020 ⁽²⁾
CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS						
SANTÉ ET SÉCURITÉ						
Décès	Nombre de décès (employés)	3	5	8	Groupe	
	Nombre de décès pour 10 000 employés	0,47	0,77	1,11	Groupe	
	Nombre de décès (sous-traitants)	11	12	17	Groupe	
	Nombre de décès (tiers)	12	8	9	Groupe	
	Nombre total de décès	26	25	34	Groupe	0
Accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (employés)	72	105	93	Groupe	
	Nombre d'accidents avec arrêts de travail par million d'heures travaillées (employés)	0,54	0,75	0,63	Groupe	
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (sous-traitants)	51	51	62	Groupe	
	Nombre d'accidents avec arrêt du travail par million d'heures travaillées (sous-traitants)	0,44	0,47	0,58	Groupe	
	Nombre d'accidents avec arrêt du travail par million d'heures travaillées (total)	0,49	0,62	0,61	Groupe	0,45
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt	123	156	155	Groupe	
DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS						
Relations avec les parties prenantes locales ⁽³⁾	Directeurs de sites ayant cartographié leurs parties prenantes	69 % (C) 39 % (A&C)	55 % (C) 31 % (A&C)	87 % (C) 70 % (A&C)	Groupe	
	Directeurs de sites ayant mis en place des plans d'action à l'égard de leurs parties prenantes	48 % (C) 10 % (A&C)	55 % (C) 25 % (A&C)	59 % (C) 18 % (A&C)	Groupe	100%
	Directeurs de sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes / communautés locales	86 % (C) 40 % (A&C)	67 % (C) 34 % (A&C)	78 % (C) 55 % (A&C)	Groupe	
	Directeurs de sites ayant mis en place des actions de développement socio-économique	83 % (C) 57 % (A&C)	72 % (C) 47 % (A&C)	69 % (C) 56 % (A&C)	Groupe	
	Nombre d'heures de volontariat dédiées à des projets locaux	57 139	-	-	Groupe	1 000 000
	% des pays qui ont mis en place un plan de création d'emplois locaux et des programmes d'éducation.	37 %	-	-	Groupe	75 %
	% des pays ayant mesurés leur impact socio-économique	50 %	-	-	Groupe	75 %

Thème	Indicateur de Performance Clé (IPC)	2013	2012	2011	Périmètre	Ambitions 2020 ⁽²⁾
EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES						
Effectif	Effectif total	63 687	64 337	67 923	Groupe	
	Pourcentage de salariés à plein-temps	98,7 %	99,1 %	99,0 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés à temps partiel	1,3 %	0,9 %	1,0 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés permanents	97 %	96,4 %	97,0 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés en contrats à terme fixe	3 %	3,6 %	3,0 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés âgés de moins de 30 ans	14,5 %	15,0 %	16,1 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés entre 30 et 50 ans	63,5 %	63,6 %	63,0 %	Groupe	
	Pourcentage de salariés âgés de plus de 50 ans	22 %	21,4 %	20,9 %	Groupe	
Renouvellement du personnel	Taux de renouvellement du personnel	16,1 %	14,2 %	N/A	Groupe	
	Taux de renouvellement volontaire du personnel	5,3 %	4,6 %	N/A	Groupe	
	Nombre de recrutements	6 991	5 544	7 400	Groupe	
	Nombre de démissions	3 354	2 996	3 770	Groupe	
	Nombre de départs à la retraite	993	910	776	Groupe	
	Nombre de licenciements	2 025	3 298	4 308	Groupe	
	Nombre de décès	114	98	125	Groupe	
	Nombre total de décès hommes / femmes	24H/2F	24H/1F	33H/1F	Groupe	
Répartition des salariés par branche	Nombre de salariés travaillant dans l'activité ciment	37 948	41 249	43 392	Groupe	
	Nombre de salariés travaillant dans l'activité granulats & béton	25 009	21 780	23 242	Groupe	
	Nombre de salariés travaillant dans d'autres activités	730	1 308	1 289	Groupe	
Répartition géographique des salariés	Nombre de salariés en Europe de l'Ouest	14 431	11 448	12 202	Groupe	
	Nombre de salariés en Amérique du Nord	7 752	8 821	9 604	Groupe	
	Nombre de salariés en Europe centrale et de l'Est	6 086	7 041	7 464	Groupe	
	Nombre de salariés au Moyen-Orient et Afrique	19 055	19 644	20 376	Groupe	
	Nombre de salariés en Amérique Latine	2 269	2 609	2 535	Groupe	
	Nombre de salariés en Asie	14 094	14 774	15 742	Groupe	
Employeur de choix	Nombre de pays où Lafarge est reconnu comme "Employeur de choix"	3	-	-	Groupe	20
Formation et développement des compétences	Nombre d'heures de formation	1 557 717	1 577 585	1 611 339	Groupe	
	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les Cadres	37	39	41	Groupe	
	Moyenne du nombre d'heure de formation reçues par les non-cadres	36	33	29	Groupe	
	Pourcentage des Cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	91,9 % / 92,4 %	88,0 %	91,0 %	Groupe	
	Pourcentage des non-Cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	73,7 % / 80,4 %	63,0 %	62,0 %	Groupe	
	Pourcentage des postes clés couverts par des programmes de certification professionnelle	25 %	-	-	Ciment	75 % (Groupe)
	Dont pourcentage des employés ayant obtenu la certification professionnelle correspondant à leur poste	35 %	-	-	Ciment	75 % (Groupe)

Thème	Indicateur de Performance Clé (IPC)	2013	2012	2011	Périmètre	Ambitions 2020 ⁽²⁾
Diversité	Pourcentage de femmes occupant des postes de direction	18,6 %	16,4 %	15,8 %	Groupe	35 %
	Pourcentage d'entités ayant un programme de recrutement et/ou de développement des carrières destiné à une population précise	37 %	45 %	31 %	Groupe	
	Dont pourcentage d'entités ayant un programme spécifique pour les femmes	70 %	76 %	75 %	Groupe	
	Dont pourcentage d'entités ayant un programme spécifique pour les travailleurs handicapés	37 %	33 %	25 %	Groupe	
	Pourcentage de pays au niveau A ou B selon l'Indice de diversité Lafarge	52,5 %	-	-	Groupe	75 %
Heures de travail	Pourcentage d'employés travaillant en 3/8	14,1 %	16 %	15 %	Groupe	
	Pourcentage d'employés travaillant en 2/8	8,7 %	8,2 %	9,4 %	Groupe	
Dialogue social	Nombre d'entités ayant connu des jours de grève	6	4	9	Groupe	
	Pourcentage d'unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs	75,3 %	78 %	74 %	Groupe	
	Pourcentage de l'effectif total couvert par des Comités de santé et de sécurité	97,5 %	99 %	98 %	Groupe	
GOUVERNANCE						
	Pourcentage des sites ayant mis en oeuvre le programme de conformité de la concurrence	100 %	100 %	96 %	Groupe	
	% de bons d'achat incluant une référence aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies	99 %	-	-	Groupe	100 %
	Nombre de fournisseurs dont les pratiques en matière de développement durable ont été auditées par un organisme tiers	311	-	-	Groupe	
CONTRIBUER A LA CONSTRUCTION DURABLE						
	Ventes de solutions, produits et services durables (M€)	1,8	2,2	2,3	Groupe	3 milliards par an
CONTRIBUER A L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE⁽⁴⁾						
ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES ET CO₂						
Emissions de carbone	Émissions de CO ₂ - brutes (millions de tonnes)	92,5	96,7	96,5	Ciment	
	Émissions de CO ₂ - nettes (millions de tonnes)	89,4	93,8	93,7	Ciment	
	Émissions spécifiques de CO ₂ - brutes (kg/tonne de produit cimentier)	597	603	610	Ciment	-33 % vs 1990
	Émissions spécifiques de CO ₂ - nettes (kg/tonne de produit cimentier)	577	585	592	Ciment	
	Émissions de GES provenant des sources d'énergies achetées et consommées (scope 2)	8,72	8,91	9 003	Groupe	
	Émissions de GES provenant du transport (scope 3)	2,4	-	-	Groupe	

Thème	Indicateur de Performance Clé (IPC)	2013	2012	2011	Périmètre	Ambitions 2020 ⁽²⁾
Emissions atmosphérique	Émissions de NO _x (tonnes/an)	166 562	187 554	188 828	Ciment	
	Émissions spécifiques de NO _x (g/tonne de clinker)	1 495	1 611	1 636	Ciment	-25% vs 2010
	Émissions de SO ₂ (tonnes/an)	44 622	41 076	49 404	Ciment	
	Émissions spécifiques de SO ₂ (g/tonne de clinker)	400	353	428	Ciment	-30% vs 2010
	Émissions de poussières (tonnes/an)	13 121	15 463	16 842	Ciment	
	Émissions spécifiques de poussières (g/tonne de clinker)	118	133	146	Ciment	-50% vs 2010
	Émissions de mercure - tonnes/an	3,5	3,8	3,8	Ciment	
	Émissions de mercure mg/t clinker	31,7	32,7	33,0	Ciment	-30% vs 2010
	Émissions de dioxines/furanes - g TEQ/year	3,1	3,3	4,7	Ciment	
	Émissions de dioxines/furanes (pg/tonne de clinker)	27,4	28,1	40,4	Ciment	
	Émissions de COV- kt/an	3,8	3,8	4,5	Ciment	
	Émissions de COV - g/t clinker	34,0	32,8	39,0	Ciment	
	Émissions de métaux lourds ⁽⁶⁾ ("HM1"): Cd + Tl (t/an)	3,93	4,26	4,06	Ciment	
	Émissions de métaux lourds ("HM1"): Cd + Tl (mg/ t clinker)	35,3	36,6	35,2	Ciment	
	Émissions de métaux lourds ("HM2"): Pb + As + Co + Ni + Sb + Cr + Cu + Mn + V (t/an)	110,3	115,3	124,15	Ciment	
	Émissions de métaux lourds ("HM2"): Pb + As + Co + Ni + Sb + Cr + Cu + Mn + V (mg/ t clinker)	989	991	1 075	Ciment	
	Pourcentage de clinker produit en suivant les émissions de "HM1"	57 %	56 %	44 %	Ciment	
	Pourcentage de clinker produit en suivant les émissions de "HM2"	58 %	58 %	45 %	Ciment	
	Pourcentage de clinker produit avec mesure des émissions de poussières, de SO ₂ et de NO _x	99 %	97 %	94 %	Ciment	
	Pourcentage de clinker produit avec mesure en continu des émissions de poussières, de SO ₂ et de NO _x	74 %	71 %	66 %	Ciment	
CONSUMMATION D'ÉNERGIE ET GESTION DES RESSOURCES						
Efficacité énergétique	Consommation totale d'énergie (PJ), électricité incluse.	472,1	485,9	485,4	Groupe	
	Consommation directe par source d'énergie primaire (millions TEP), électricité non incluse.	9,99	10,32	10,27	Groupe	
	Volume d'électricité achetée (Gwh)	14 926	13 686	11 538	Groupe	
	Consommation d'énergie spécifique de la production de clinker (MJ/tonne de clinker)	3 625	3 652	3 659	Ciment	
	Intensité clinker (%)	71,9 %	72,6 %	73,0 %	Ciment	
Combustibles alternatifs	Taux de combustibles alternatifs (%)	15,8 %	13,9 %	12,8 %	Ciment	
	Taux de combustibles issus de la biomasse	6,3 %	5,5 %	4,7 %	Ciment	
Matériaux	Quantité de matières extraites (millions tonnes)	429,1	375,1	373,9	Groupe	
	Taux de matières premières alternatives (%)	8,36 %	8,78 %	8,24 %	Groupe	
	Consommation de matières (millions de tonnes)	468,2	420,9	415,3	Groupe	
Déchets	Poussière stockée sur le site (k tonnes)	479	557	556	Ciment	
	Déchets non dangereux valorisés (k tonnes)	356,3	352,9	221,4	Groupe	
	Déchets non dangereux éliminés (k tonnes)	402,7	367,3	314,7	Groupe	
	Déchets dangereux valorisés (k tonnes)	11,4	6,0	8,1	Groupe	
	Déchets dangereux éliminés (k tonnes)	2,5	2,0	2,1	Groupe	
RESSOURCES NATURELLES						

Thème	Indicateur de Performance Clé (IPC)	2013	2012	2011	Périmètre	Ambitions 2020 ⁽²⁾
Biodiversité	Sites disposant d'un plan de réhabilitation de carrière	85,1 %	84,6 %	86,4 %	Groupe	100%
	Carrières ayant fait l'objet d'une évaluation de la biodiversité en utilisant IBAT	100 %	100%	97,2%	Groupe	
	Carrières situées à proximité de zones sensibles	21,7 %	18,5 %	18,3 %	Groupe	
	Carrières en zones sensibles disposant d'un programme de gestion de la biodiversité	100 %	99,2 %	49,2 %	Groupe	
	Carrières situées à proximité de zones considérées localement comme sensibles	19,6 %	-	-	Groupe	
	Carrières situées à proximité de zones considérées localement comme sensibles disposant d'un programme de gestion de la biodiversité	36,6 %	-	-	Groupe	100% d'ici 2015
	Carrières disposant d'un programme de gestion de la biodiversité	40 %	-	-	Groupe	100%
Matérialité	Dépenses d'investissement liées à l'environnement (millions d'euros)	64,4	64,1	73,6	Groupe	
	Dépenses d'exploitation liées à l'environnement (millions d'euros)	108,7	138,5	-	Groupe	
Eau	Pourcentage de production dans les régions arides	20,0 %	20,3 %	24,7 %	Groupe	
	Prélèvement des eaux des nappes phréatiques (Mm ³)	46,9	40,9	41,7	Groupe	
	Prélèvement des eaux des surfaces (Mm ³)	225,1	221,5	211,6	Groupe	
	Prélèvement des eaux municipales (Mm ³)	12,9	12,5	13,6	Groupe	
	Eaux de pluie récoltées (Mm ³)	7,4	16,1	15,7	Groupe	
	Volume total prélevé net (Mm ³)	126,9	125,6	120,8	Groupe	
	Quantité d'eau consommée (Mm ³) ⁽⁷⁾	100,30	82,56	81,78	Groupe	
Vérification	Pourcentage de sites équipés de systèmes de retraitement de l'eau	70,7 %	69,7 %	68,5 %	Groupe	
	Pourcentage de sites (en termes de revenus) audités dans le cadre de notre programme de management de l'environnement	94,4 %	89,3 %	84,6 %	Groupe	

(1) Les enjeux suivants sont traités ailleurs dans le document : (i) provisions liées aux risques environnementaux (Section 2.2.1.), (ii) actions mises en place pour lutter contre la corruption (Section 5.1.2. b).

(2) Tous les objectifs des Ambitions Développement Durable ne sont pas publiés dans ce tableau. Par exemple, Lafarge publiera sa performance relative aux plans de gestion de l'impact visuel et du bruit en 2015.

(3) Les directeurs de sites constituent la population cible des programmes de formation du Groupe en matière de gestion des parties prenantes locales. Toutefois, il est possible que les directeurs de sites aient changé au cours des 3 années pour lesquelles les chiffres sont publiés. Il peut y avoir plusieurs sites sous la responsabilité d'un même directeur, notamment dans le cas des zones et régions de l'activité granulats et béton. La cartographie des parties prenantes explicite notre connaissance de nos parties prenantes et de leurs besoins. Les plans d'action à l'égard des parties prenantes détaillent l'approche des sites en la matière. Les actions de développement socio-économique représentent les contributions financières et non-financières destinées aux programmes et partenariats en faveur des communautés locales. Les données pour l'année 2013 sont issues d'une enquête auprès de 157 directeurs de cimenterie et de 165 directeurs de zones et régions de l'activité granulats et béton (qui constituent la population cible de nos programmes en la matière). L'enquête a couvert 1 023 sites avec un taux de réponse d'environ 90% (147 réponses pour l'activité ciment et 144 réponses pour l'activité granulats et béton).

(4) Les facteurs de conversions pour la consommation d'énergie, les émissions et l'impact sur l'effet de serre sont en accord avec: The Greenhouse Gas Protocol (GHG) Initiative- A corporate accounting and reporting standard (Revised Edition, 2004) du World Resource Institute (WRI) et du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

(5) Le chiffre publié ici représente 87% de notre scope. Les déplacements professionnels des directeurs sont pris en compte.

(6) Les métaux lourds hors mercure ne sont pas inclus dans le périmètre de vérification.

(7) Le volume d'eau consommé publié ici se décompose comme suit: 43,7 Mm³ pour le ciment et 56,6 Mm³ pour les granulats et le béton en 2013.

4.5.2 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

a) Standards de reporting

Les règles de calcul des indicateurs clés de performance sont conformes aux normes de reporting GRI (Global Reporting Initiative) G4. Là où les définitions détaillées des indicateurs clés sont données par le WBCSD - CSI (World Business Council for Sustainable Development - Cement Sustainability Initiative), la méthodologie recommandée par le CSI est utilisée. Tous les éléments de calcul sont détaillés dans un glossaire spécifique aux activités ciment, granulats et béton. La conformité GRI G4, l'évaluation des critères importants à prendre en compte au regard de nos activités, ainsi qu'une synthèse des normes de reporting sont détaillées en ligne : <http://www.lafarge.com>.

Les données en matière de santé et de sécurité sont collectées séparément, conformément à nos lignes directrices internes et aux bonnes pratiques externes. La direction des Politiques Sociales du groupe réalise une enquête distincte sur les données sociales. L'indicateur concernant la formation à la gestion des relations avec les parties prenantes locales est lui aussi suivi et contrôlé. La formation à cette méthodologie se fait auprès des directeurs de cimenteries et des directeurs zone/région (granulats et béton).

b) Périmètre de consolidation et méthodologies de reporting

Le reporting couvre toutes les unités opérationnelles et leurs sites de production dans le monde placés sous le contrôle du groupe.

Lors de l'acquisition d'un site, les procédures et définitions pour les données relatives au développement durable ne sont pas nécessairement conformes aux standards Lafarge. Nous accordons aux nouveaux sites un délai maximum de quatre ans pour s'aligner sur nos standards, mais le reporting sur leur performance et leurs émissions est inclus dès la date d'acquisition. Cette période est nécessaire pour mettre en œuvre des systèmes de gestion appropriés. Quand un site est vendu, nous cessons d'inclure ses performances dans notre base de données et retirons ces données de la base de référence utilisée pour nos Ambitions Développement Durable, que l'année de référence soit 1990 ou 2010. Pour les sites vendus en cours d'année, les données sociales sont exclues pour toute l'année ; les données environnementales, de santé et de sécurité sont incluses jusqu'à la date de cession.

Nous utilisons le protocole V3 du CSI pour calculer nos émissions de CO₂ entre 1990 et l'année du reporting.

En 2011, nous avons changé la méthode de calcul des émissions atmosphériques afin de nous conformer au protocole du CSI (mars 2012), portant sur le suivi et le reporting des émissions dans l'industrie du ciment (wbcsdcement.org). Auparavant, les facteurs d'émission de gaz étaient choisis en fonction du type de procédé de four. Nous déterminons maintenant ces facteurs d'après la consommation

d'énergie du four. Les données des années précédentes et celles de notre année de référence (2010) ont été retraitées selon cette méthode pour permettre des comparaisons.

Pour les poussières, le SO₂ et le NO_x, quand les mesures ne sont pas disponibles, nous utilisons les concentrations d'émissions standards basées sur le processus de combustion du four utilisé sur le site. En 2013, ces standards ont été appliqués à 1,2 % de la production de clinker pour les émissions de poussières, à 0,9 % pour les émissions de SO₂ et 1,6 % pour celles de NO_x.

En ce qui concerne l'eau, le drainage des carrières ainsi que les eaux de refroidissement sans contact, extraites des eaux de surface et restituées à la même zone de prélèvement, ne sont pas incluses dans le prélèvement net.

Pour le calcul des indicateurs clés de performance de sécurité comprenant les sous-traitants, les heures hors site ne sont pas incluses dans le diviseur. Ils peuvent donc légèrement surestimer les taux de fréquence.

Les données sociales et relatives à la santé et à la sécurité sont collectées par les entités opérationnelles et consolidées à l'échelle du groupe. Les données sociales de ce rapport reposent sur un questionnaire qui couvre 89 entités regroupant 100 % de l'effectif global et incluant les entités possédées à la majorité et les actifs sous contrôle. La comptabilisation des effectifs est réalisée par un consultant extérieur avec la supervision des départements financiers des pays et du siège. Les données sur l'absentéisme ne sont pas consolidées en raison des différentes définitions prévalant dans les pays où nous opérons. Nous développons actuellement une méthodologie pour répondre à ce besoin.

c) Contrôle et vérification

Les données environnementales sont collectées par activité et consolidées au niveau du groupe. Pour le ciment, les experts environnementaux des centres techniques régionaux (Kuala Lumpur, Le Caire, Montréal, Pékin et Vienne) analysent et valident les données de performance des sites dans leur zone.

Bureau Veritas Certification effectue une vérification indépendante des données relatives au développement durable. Une sélection d'indicateurs quantitatifs (fréquence d'accidents avec arrêt de travail et taux de décès ; effectif total, heures de formation, répartition par type de contrat et statut ; recrutements, démissions, départs à la retraite, licenciements, décès ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; audits environnementaux des sites, carrières dotées d'un plan de réhabilitation, ayant fait l'objet d'un examen de la biodiversité, et dotées d'un programme de gestion de la biodiversité ; consommation d'énergie, combustibles utilisés, émissions de CO₂, poussières, NO_x, SO₂, mercure, COV, dioxines et furanes ; prélèvements d'eau par source, consommation de matières extraites et de matières premières alternatives) a été revue de manière à permettre la publication d'un rapport modéré.

4.5.3 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RELATIVES AUX OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE DES ENTREPRISES EN MATIÈRE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les informations sociales, environnementales et sociétales revues concernent l'exercice clos au 31 décembre 2013.

Demande, Responsabilités et Indépendance

Suite à la demande qui nous a été faite par le Groupe Lafarge et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce français, en tant qu'organisme tiers indépendant, nous avons effectué un examen des informations sociales, environnementales et sociétales publiées au chapitre 4 « responsabilité sociale et environnementale » du document de référence 2013 du groupe Lafarge.

Il appartient au Groupe Lafarge de publier les informations prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce français. Ces informations ont été préparées sous la coordination de la direction technique environnement du groupe Lafarge conformément aux :

- ◆ à la procédure de reporting « group environmental standard » version V 3.7.4 ;
 - ◆ aux instructions et procédures spécifiques du Groupe dont un résumé figure sous le titre « méthodologie de reporting » en section 4.5.2 ;
- ci-après nommés « les procédures de reporting », consultables au siège du Groupe, et dont une synthèse est intégrée dans le document de référence sous forme de note méthodologique, au point 4.2.5, qui sera disponible sur le site internet du Groupe Lafarge.

Il nous revient de conduire les travaux, en application de l'article R.225-105-2 du code de commerce français, nous permettant d'établir le présent rapport de vérification.

Les conclusions de ce rapport intègrent :

- ◆ une attestation relative à la présence des informations sociales, environnementales et sociétales, prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce français ;
- ◆ un avis motivé sur la sincérité des informations publiées ainsi qu'un avis d'assurance modérée sur les informations quantitatives et, le cas échéant un avis motivé sur les explications relatives à l'absence de certaines informations.

Nous déclarons que ce rapport de vérification a été élaboré de manière indépendante, et en toute impartialité, et que nos travaux ont été conduits conformément aux pratiques professionnelles de la tierce partie indépendante. Par ailleurs nous avons mis en place un code éthique appliqué par l'ensemble du personnel de Bureau Veritas.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été conduits d'octobre 2013 à février 2014, par une équipe de vérificateurs compétents en responsabilité sociétale couvrant les volets environnement, social et sociétal.

Nous nous sommes assurés que les informations sociales, environnementales et sociétales portaient sur le périmètre consolidé tel que défini dans les articles L 233-1 et L 233-3 du Code de commerce français. Les adaptations de ce périmètre pour le reporting des données sociales, environnementales et sociétales sont précisées dans la note méthodologie du document de référence.

Pour l'attestation de présence nous avons conduit les travaux suivants :

- ◆ prise de connaissance des orientations en matière de développement durable du Groupe, en fonction de ses impacts sociaux et environnementaux et de ses engagements sociétaux ;
- ◆ comparaison des informations présentes dans le document de référence avec la liste prévue par l'article R 225-105-1 du Code de commerce français ;
- ◆ vérification de la présence d'explication en cas d'informations omises.

Pour l'avis motivé sur la sincérité nous avons effectué nos travaux conformément à l'arrêté français du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et notre méthodologie interne.

Nous avons mis en œuvre les travaux suivants conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les informations sociales, environnementales et sociétales ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux procédures de reporting :

- ◆ examen des procédures de reporting au regard de leur pertinence, fiabilité, caractère compréhensible et exhaustivité ;
- ◆ identification des personnes, qui au sein du Groupe sont en charge des processus de collecte et, le cas échéant, sont responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ◆ vérification de la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations ;
- ◆ prise de connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations ;
- ◆ conduite d'entretiens auprès des personnes responsables du reporting environnemental, social et sociétal ;

- ◆ sélection d'informations consolidées à tester⁽¹⁾ et détermination de la nature et de l'étendue des tests à mener en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux.
- ◆ pour les informations quantitatives que nous avons considérées comme étant les plus importantes, nous avons :
 - ◆ réalisé une revue analytique des informations et vérifié sur la base de sondages, les calculs et la compilation de ces informations au niveau du siège et des entités vérifiées ;
 - ◆ sélectionné d'un échantillon de sites⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées du Groupe, de leur implantation, des résultats des travaux effectués lors des précédents exercices et d'une analyse de risques ;
 - ◆ pour chacun des sites sélectionnés nous avons effectué les travaux suivants :
 - ◆ conduite d'entretiens pour vérifier la correcte application des procédures de reporting ,
 - ◆ réalisation de tests de détails sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données avec des pièces justificatives.
 - ◆ L'échantillon de sites sélectionnés représente environ 20 % des valeurs reportées pour les informations environnementales, et sociales quantitatives, et environ 50 % de la production de clinker.
- ◆ pour les informations qualitatives que nous avons considérées importantes, nous avons mené des entretiens, analysés les documents sources et le cas échéant des données publiques ;
- ◆ pour les explications relatives aux informations omises, nous en avons apprécié la pertinence.

Observations sur les procédures de reporting et les informations

Les procédures et pratiques de reporting du Groupe appellent de notre part les observations suivantes :

- ◆ pour les prélèvements d'eau, le process de double vérification au niveau des centres techniques du Groupe est nécessaire pour garantir la fiabilité des données. Pour les carrières de granulats, les quantités d'eau sont le plus souvent estimées, il est nécessaire de renforcer la mise en œuvre des méthodes internes de reporting et de suivi.
- ◆ la méthode de comptabilisation du nombre d'employés des prestataires intervenant sur site peut varier d'une entité à une autre, néanmoins au niveau global les données sont cohérentes et en ligne d'une année sur l'autre.
- ◆ concernant les indicateurs sécurité, bien qu'aucune anomalie significative n'ait été détectée, la collecte des heures travaillées des prestataires sur sites doit être renforcée. De plus une sensibilisation aux différentes définitions des éléments utiles aux calculs des indicateurs sécurité est nécessaire pour sécuriser le process de reporting.

4

Attestation de présence

Sur la base de nos travaux nous attestons de la présence de toutes les informations sociales, environnementales et sociétales requises.

Avis de sincérité et d'assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations sociales, environnementales et sociétales, communiquées par le Groupe Lafarge dans son document de référence 2013, dans tous leurs aspects significatifs conformément aux procédures de reporting.

Les explications fournies pour les informations omises nous ont semblé recevables.

Puteaux, le 3 mars 2014

Pour Bureau Veritas
 Jacques Matillon
 Directeur d'agence

(1) Informations couvertes par l'assurance modérée.

Informations sociales : effectif total et répartition par sexe, par âge, par type de contrat et statut ; recrutements ; départs à la retraite ; démissions ; licenciements ; décès ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; nombre d'heures de formation.

Informations environnementales et santé et sécurité au travail : audits environnementaux ; poussières, émissions de SO₂, NO_x, mercure ; dioxines et furanes, COV, prélèvements d'eau par source, consommation de matières premières et de matières premières alternatives, consommation d'énergie, combustibles utilisés, consommation de matières premières extraites et de matières premières alternatives, carrières dotées d'un plan de réhabilitation, ayant fait l'objet d'un examen de la biodiversité et dotées d'un programme de gestion de la biodiversité, émissions de CO₂ ; taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt ; taux de décès.

(2) Pour les informations sociales les entités contributrices des pays suivants : Chine, France, Inde, Malaisie et Etats-Unis

Pour les informations environnementales et santé sécurité au travail : les entités opérationnelles ciment, granulats et béton en Chine, France, Inde, Malaisie et Etats-Unis, 2 centres techniques régionaux (IPEA et Chine), 4 cimenteries sur site, 1 carrière ciment, 2 carrières granulat, 3 centres granulat/asphalte/readymix répartis sur les 5 pays mentionnés, ainsi que 7 cimenteries hors site.

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques	146
5.1.1 Présentation des principaux risques.....	146
5.1.2 Gestion des risques.....	154
5.1.3 Assurance et couverture des risques.....	157
5.2 Procédures de contrôle interne	158
5.2.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce)	158
5.2.2 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Lafarge.....	161
5.3 Commissariat aux Comptes	162
5.3.1 Commissaires aux Comptes	162
5.3.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe.....	163
5.3.3 Rapports des Commissaires aux Comptes.....	163



5.1

FACTEURS DE RISQUES

5.1.1 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES

Lafarge exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution permanente l'expose à des facteurs de risques et incertitudes s'ajoutant à ceux associés à ses métiers.

La matérialisation des risques décrits ci-dessous est susceptible d'avoir des effets négatifs sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou le cours de l'action Lafarge S.A. en bourse.

En outre, peuvent exister à la date du présent Document de Référence d'autres risques non encore identifiés ou dont la matérialisation n'est pas considérée comme susceptible d'emporter de tels effets négatifs.

Les informations ci-après intègrent des hypothèses et anticipations qui, par nature, peuvent s'avérer inexactes.

a) Risques liés à l'activité

◆ RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION MONDIALE

Activités et cycles

Les produits de Lafarge sont employés principalement dans le secteur de la construction (bâtiment et travaux publics). La demande dans les différents marchés où Lafarge est présent dépend du niveau d'activité du secteur de la construction. Ce dernier présente un caractère cyclique fonction de différents facteurs tels que le volume des dépenses d'infrastructure, le niveau d'activité du secteur de la construction immobilière, les taux d'intérêt, et plus généralement, le niveau de l'activité économique sur un marché considéré. La cyclicité du secteur de la construction et sa dépendance envers la conjoncture économique pourraient avoir un impact négatif sur nos résultats financiers et la rentabilité de nos activités.

Nous gérons ce risque par la diversification géographique des activités du Groupe à la fois dans les marchés développés et dans les marchés émergents, permettant ainsi à Lafarge de minimiser son exposition aux aléas éventuels dans un pays donné. Lafarge pourrait néanmoins être affecté de manière très significative par une récession généralisée ou affectant simultanément plusieurs de ses marchés importants.

Voir les Risques liés à la conjoncture économique mondiale page 147.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012) page 49 pour plus d'information par zones géographiques.

Pays émergents

Environ 58 % du chiffre d'affaires de Lafarge a été réalisé en 2013 sur des marchés émergents, c'est-à-dire ses marchés hors Europe occidentale et Amérique du Nord. La plupart des nouvelles capacités de production du Groupe sont installées dans des marchés émergents.

Même si ces risques existent ailleurs, la présence forte de Lafarge dans les marchés émergents l'expose davantage à des risques tels que la volatilité du produit intérieur brut (PIB), des variations significatives de taux de change, des perturbations politiques, financières et sociales, le terrorisme, des guerres civiles et des troubles, les taux d'inflation élevés, les procédures de contrôle des changes, des incertitudes quant

au droit applicable et à l'application des lois, et les nationalisations ou expropriations de biens privés pouvant chacune affecter ses activités sur ces marchés.

À titre d'exemple, en Syrie, en 2013, l'activité demeure affectée par l'environnement actuel.

Voir également la Section 5.1.2 (b) (Dispositif de gestion des risques – Gestion du portefeuille d'actifs du Groupe) page 155.

Bien que Lafarge tente de maîtriser ces risques en répartissant ses activités sur un grand nombre de marchés émergents, ses efforts de diversification ne peuvent pas le prémunir contre le risque d'une crise simultanée touchant de nombreux pays émergents. Aucun pays émergent ne représente individuellement plus de 5 % de son chiffre d'affaires.

Cependant, si de tels risques se matérialisaient de manière significative et durable, ils pourraient avoir pour conséquence d'impacter négativement la valeur recouvrable d'un nombre important des actifs du Groupe.

Voir le risque Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises en page 150 et la Note 10 (Goodwill) page F31 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information concernant les principaux goodwill et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs et les dépréciations.

Voir également Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012) page 49 pour plus d'informations par zones géographiques.

Climat et catastrophes naturelles

La présence du Groupe dans un grand nombre de pays accroît son exposition aux risques météorologiques et géologiques de types catastrophes naturelles, aléas climatiques ou tremblements de terre, pouvant entraîner arrêts de production, destruction d'installations, qui pourraient avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

Le processus de modélisation des risques "événements naturels" mis en place dans le Groupe a été mis à jour en 2013 pour prendre en compte les dernières évolutions relatives aux méthodes en vigueur sur le marché de l'assurance.

Dans le même temps, le programme d'évaluation des risques naturels site par site a été poursuivi. Ce programme vise à classer les sites selon leur niveau d'exposition et à identifier les pertes potentielles selon l'intensité des pertes potentielles générées par événement naturel, pays ou année ainsi que la probabilité d'occurrence

Le résultat de la modélisation effectuée met en évidence que la part des actifs assurés classés dans les catégories de risques significatifs et élevés est de 21 % concernant les tremblements de terre et les ouragans.

Dans le futur, d'autres actifs peuvent s'avérer exposés aux risques météorologiques et géologiques.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 et la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 157 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par le Groupe.

Saisonnalité et météorologie

La construction, et donc la consommation des produits de Lafarge, diminue pendant les périodes de grand froid, de neige ou de précipitations importantes. En conséquence, la demande est moins importante en hiver dans les pays tempérés et pendant la saison des pluies dans les pays tropicaux. Les ventes en Europe, Amérique du Nord et dans d'autres marchés augmentent en général pendant les deuxième et troisième trimestres du fait de l'amélioration des conditions météorologiques. En sus, d'importantes précipitations ou des températures basses peuvent affecter de manière négative le résultat opérationnel et la rentabilité, si elles se caractérisent par une intensité ou une durée inhabituelle dans des marchés importants, en particulier lors des pics de construction.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012) page 49 pour plus d'informations par zones géographiques.

◆ RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE MONDIALE

Les résultats de Lafarge dépendent essentiellement du niveau de l'activité de construction résidentielle, commerciale et d'infrastructures.

La crise économique et financière globale qui a débuté au cours du second semestre 2008 ainsi que la crise de la dette souveraine actuelle dans la zone Euro, ont un impact significatif sur l'activité de la construction dans les pays développés.

Selon les marchés, cela a eu, et pourrait continuer d'avoir un effet négatif sur la demande en matériaux de construction et d'impacter l'activité et les résultats opérationnels de Lafarge.

À titre d'exemple, depuis 2009 les activités de Lafarge en Grèce et en Espagne ont été affectées par la détérioration de l'environnement économique, notamment suite aux mesures de réduction budgétaire mises en place par les gouvernements en raison de la crise de la dette souveraine dans la zone Euro. Ces deux pays représentent ensemble environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013.

Lafarge a préparé des analyses internes de la demande mondiale potentielle portant sur ses produits en vue de planifier et d'allouer ses ressources. Cette analyse de la demande mondiale portant sur le ciment est décrite aux Sections 1.3.1 (d) (Les marchés) page 31 et 2.1.2 (Perspectives 2014) page 44.

Lafarge anticipe en 2014 une croissance de la demande de ciment sur ses marchés comprise entre 2 % et 5 % par rapport à 2013, avec une stabilisation des marchés en Europe à des niveaux bas, une reprise progressive en Amérique du Nord et la poursuite de la croissance dans la plupart des pays émergents.

L'inflation des coûts devrait se maintenir à un rythme similaire à celui de 2013, ce qui devrait se traduire par des prix globalement en hausse.

Lafarge poursuit sa stratégie d'extraire toute la valeur de ses positions existantes, notamment à travers ses programmes de réduction des coûts et d'amélioration de la performance industrielle, tout en continuant à réduire son endettement. Ces actions, combinées à un portefeuille d'actifs de grande qualité et avec une bonne diversification géographique, devraient permettre une accélération de la croissance interne, notamment par le développement de systèmes et services innovants pour les clients. Cependant, si les conditions économiques s'aggravaient, la conjoncture pourrait continuer d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats financiers du Groupe.

En particulier, si de tels risques devaient se matérialiser dans le futur de manière significative et durable, ils pourraient avoir pour conséquence d'impacter négativement la valeur recouvrable de certains de nos actifs.

Voir le risque Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises en page 150 et la Note 10 (Goodwill) page F31 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information concernant les principaux goodwill

et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs et les dépréciations.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012) page 49 pour plus d'information par zones géographiques.

◆ COÛTS ET DISPONIBILITÉ ÉNERGÉTIQUES

Les activités de Lafarge sont fortement consommatrices d'énergie (électricité, charbon, coke de pétrole, gaz naturel et fuel). Or les prix de l'énergie ont varié et peuvent varier encore de façon significative, essentiellement du fait des conditions de marché et d'autres facteurs hors de contrôle. A noter que Lafarge est présent dans des marchés où le prix de l'énergie est réglementé. De plus, la disponibilité de certaines ressources énergétiques peut évoluer dans certains pays.

La hausse des coûts de l'énergie a en effet été depuis plusieurs années un facteur significatif d'érosion des marges, en particulier dans les pays émergents où elle s'ajoute à l'inflation structurelle des coûts salariaux ainsi que des coûts de production et logistiques.

Lafarge porte donc une attention particulière à la répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente. Mais dans l'environnement concurrentiel des marchés de Lafarge, l'évolution des prix de vente relève du rapport entre l'offre et la demande. Il est donc très difficile de fournir des données pertinentes sur le taux de répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente.

Un certain nombre de mesures sont prises en vue de maîtriser les moyens relatifs aux coûts énergétiques, sans pour autant préjuger de leur pleine efficacité :

- ◆ une partie des approvisionnements est contractée à moyen terme. Par ailleurs, la politique de centralisation des achats au niveau du Groupe permet de mettre en concurrence les fournisseurs afin d'obtenir les conditions les plus compétitives. Néanmoins, les contrats d'approvisionnement contiennent souvent des clauses d'indexation, et il n'est pas toujours possible de se protéger des fluctuations des prix énergétiques. De même, les contrats à prix fixe conclus en période de prix élevés pénalisent l'acheteur lors d'éventuelles baisses des prix ;
- ◆ dans certains cas, Lafarge couvre son exposition au risque de variation des coûts énergétiques par l'utilisation d'instruments financiers principalement swaps et options, sur des marchés organisés ou de gré à gré ;
- ◆ en outre, Lafarge diversifie ses combustibles, notamment en développant le recours à des combustibles alternatifs comme la biomasse, les huiles usagées, les pneus usés et d'autres matériaux recyclés ou résidus industriels, ce qui réduit l'exposition aux augmentations de prix des combustibles fossiles et permet de réduire la facture énergétique.

Bien que ces diverses mesures protectrices puissent lui être bénéfiques, elles peuvent aussi ne pas être suffisantes pour protéger Lafarge de son exposition à la volatilité des prix ou de la disponibilité de l'énergie. A titre d'exemple, en 2013, les volumes vendus de ciment en Égypte ont été pénalisés par la pénurie de gaz.

En conséquence, des augmentations ou variations significatives des prix des ressources énergétiques ont eu, et pourraient avoir à l'avenir, une incidence sur les résultats du Groupe.

Voir les Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) page 150 et 1.3.1 (b) (Procédé de fabrication) page 31 pour plus d'informations.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012) page 49 pour plus d'information par zones géographiques.

DISPONIBILITÉ ET EXPLOITATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Carrières, permis et réserves

La disponibilité des matières premières nécessaires (calcaire, gypse, granulats et autres) est un facteur essentiel pour la pérennité et la rentabilité des activités du Groupe, et constitue un élément clé pris en considération lors des acquisitions.

La non-obtention, le non-renouvellement ou la perte de ces droits fonciers et miniers (ainsi que de tout autre permis, droit ou licence nécessaire à la poursuite de nos activités) ou l'expropriation due à des évolutions législatives, réglementaires ou politiques locales, pourraient avoir un impact négatif sur les résultats ou le développement des activités.

Lafarge pratique une gestion active des terrains et des sites de production en exploitation ou en attente d'exploitation, ainsi que des différents permis, droits ou licences s'y rapportant, de façon à sécuriser ses activités dans le long terme.

Lafarge dispose en général soit de droits de propriété soit de droits d'exploitation à long terme portant sur les réserves de calcaire, de gypse, de granulats et d'autres matières premières employées par ses activités industrielles. Ce facteur est pris en compte lors des investissements.

Voir la Section 1.3.4 (Réserves minérales et carrières) page 39 pour plus d'informations.

Autres matières premières

Par ailleurs, Lafarge utilise de plus en plus de matières premières dérivées d'autres processus industriels et obtenus auprès de fournisseurs extérieurs au Groupe, telles que le gypse synthétique, le laitier ou les cendres volantes.

Lafarge n'est généralement pas en situation de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de ces matières premières et cherche à sécuriser l'approvisionnement par des contrats à long terme renouvelables et des accords cadres apportant une gestion plus sûre de ces approvisionnements. Dans certains pays, des contrats de courte durée ont néanmoins été conclus.

Si ses fournisseurs actuels étaient amenés à cesser ou réduire la production de ces matières premières, Lafarge devrait alors assurer son approvisionnement à un coût qui pourrait être plus élevé ou à rechercher des matières premières de remplacement.

Voir les Sections 1.3.1 (b) (Procédé de fabrication) page 31 et 1.3.4 (Réserves minérales et carrières) page 39 pour plus d'informations sur nos carrières et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par Lafarge.

RISQUE CONCURRENCE – ENQUÊTES CONCURRENTIELLES

Les marchés dans lesquels Lafarge est présent sont soumis à une forte concurrence. La concurrence, qu'elle vienne d'acteurs établis sur le marché ou de nouveaux entrants, pourrait faire perdre des parts de marché, augmenter les dépenses ou réduire les prix, chacune de ces conséquences pouvant pénaliser l'activité, la situation financière, les résultats opérationnels ou les perspectives du Groupe.

Ce risque est toutefois partiellement compensé par certaines caractéristiques de nos marchés qui ne se réduisent pas au seul arbitrage entre prix et volumes.

L'industrie cimentière est caractérisée par sa forte intensité capitalistique ce qui limite le nombre d'intervenants potentiels en

raison des lourds investissements nécessaires. L'implantation d'une cimenterie représente un investissement moyen de plusieurs centaines de millions d'euros.

Par ailleurs, les réglementations contraignantes d'un certain nombre de pays où Lafarge est présent pour l'obtention de permis d'exploitation constituent une autre spécificité de nos marchés. Les actions marketing et innovation permettant de développer de nouveaux produits, services et solutions sont des facteurs de différenciation.

Enfin, l'incidence significative du coût de transport, ou bien la faible obsolescence technique de l'outil industriel contribuent à la recherche d'un marché à la fois proche des clients et durable.

Compte tenu de sa diversification géographique et de la concentration sur certains de ses marchés, susceptible d'être considérée comme élevée par les autorités de la concurrence, Lafarge est ou peut être exposé à des enquêtes civiles ou pénales et à des procédures concernant des pratiques anticoncurrentielles alléguées, ou le bénéfice d'un pouvoir de marché excessif même en l'absence de faits litigieux ou d'actes contraires au lois de la concurrence, qui seraient initiées par les autorités de concurrence. Ces enquêtes et procédures pourraient aboutir à des condamnations, au paiement d'amendes ou de pénalités susceptibles d'avoir un impact négatif sur son image, sa situation financière et ses résultats opérationnels notamment en raison du niveau des amendes imposées par les autorités européennes dans les affaires récentes.

En novembre 2008, les acteurs majeurs européens du ciment, y compris Lafarge, ont été soumis à des investigations menées par la Commission européenne portant sur de supposées pratiques anticoncurrentielles. En décembre 2010, la Commission européenne a annoncé l'ouverture d'une enquête officielle, en indiquant néanmoins que ceci ne signifiait pas que la Commission dispose de preuves concluantes attestant d'infractions, mais seulement qu'elle entendait traiter ce dossier en priorité. À ce stade, du fait de la nature des problèmes soulevés et de l'incertitude inhérente à ce type de litige et enquête, Lafarge ne peut toujours pas se prononcer sur l'issue de cette longue procédure.

Au Royaume Uni, la commission de la concurrence a imposé à Lafarge Tarmac Holdings (L.T) la cession d'une usine de ciment et de centrales à béton associées en janvier 2014 en raison d'une position oligopolistique supposée, en l'absence de constatation d'actes contraires aux lois de la concurrence. L.T a interjeté appel auprès du Tribunal d'Appel de la Concurrence le 13 mars 2014 contre le Rapport Final de la Commission de la Concurrence et les remèdes qu'il contient. La décision du CAT pourrait intervenir avant la fin de 2014.

Lafarge est soucieux de préserver une concurrence dynamique, saine et loyale et s'est fermement engagé à respecter les règles de concurrence applicables dans tous les pays où il exerce ses activités.

À cette fin, une politique de concurrence et un programme de conformité aux règles de concurrence décrit dans la Section 5.1.2 (b) (Dispositif de gestion des risques) du présent chapitre ont été mis en place. Néanmoins, ces procédures ne peuvent pas fournir une assurance absolue contre ces risques.

Voir la Section 1.3 (Panorama des activités) page 28 pour une description des concurrents sur nos différents marchés.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F66 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

Voir également la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la politique concurrence et la gestion du risque concurrence par Lafarge.

◆ **RISQUES INDUSTRIELS, LIÉS À LA SÉCURITÉ ET À L'ENVIRONNEMENT**

Les processus industriels de Lafarge sont bien maîtrisés et les produits, ciment, granulats et béton ne sont d'ordinaire pas considérés comme des matériaux dangereux. Néanmoins les activités de Lafarge sont naturellement soumises aux lois et règlements relatifs à l'environnement et la sécurité, et à l'interprétation que peuvent en faire les autorités et juridictions compétentes. Celles-ci imposent des obligations, des restrictions et des mesures de protection de plus en plus rigoureuses concernant, entre autres, l'utilisation des terrains et des produits, la réhabilitation, les émissions atmosphériques, le bruit, les déchets et l'eau, la santé et la sécurité.

Les coûts relatifs au respect de ces lois et règlements pourraient augmenter dans certaines juridictions, notamment en cas d'adoption de réglementations nouvelles ou plus contraignantes, ou de modification dans leur interprétation ou condition de leur application.

Par ailleurs, le non-respect de ces réglementations pourrait entraîner des sanctions notamment financières à l'encontre de Lafarge.

Les risques liés à l'environnement et auxquels Lafarge est exposé peuvent être illustrés par les exemples suivants concernant l'Allemagne. Ce pays a récemment mis en place une réglementation, qui prendra effet en 2018, limitant les émissions de NOx à des niveaux très bas qui ne peuvent être atteints sans équipements spécialisés très coûteux de contrôle de la pollution de l'air.

Un autre exemple, typique de la tendance lourde vers la limitation des émissions d'origine humaine, est la convention multilatérale Minamata, comportant des obligations légales pour réduire les rejets de mercure dans l'environnement. Cette convention négociée sous les auspices du PNUD réglemente les émissions de mercure et l'impact de l'industrie sur l'environnement. Bien que Lafarge s'efforce de mettre au point des solutions en réponse à ces évolutions, il reste difficile, à ce stade, de prévoir leur impact sur les résultats.

Les standards internes mis en œuvre au niveau du Groupe permettent l'intégration des risques environnementaux dans le cycle de management et un système de reporting cohérent et unifié a été mis en place afin de mesurer et contrôler la performance environnementale des activités. Ces procédures ne peuvent néanmoins fournir une garantie absolue contre ces risques.

Voir la Section 4.4 (Contribuer à l'économie circulaire) page 126 pour plus d'informations sur l'impact des aspects environnementaux sur les activités, sur la politique environnementale et sur les différentes actions de Lafarge en la matière.

En matière de risques liés à la sécurité, l'objectif principal de Lafarge est de réduire le nombre d'accidents avec arrêt et accidents mortels, avec la mise en œuvre d'une approche de gestion des risques décrite dans la Section 4.2.1 (Santé et sécurité : notre première priorité) page 121 et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155.

Pour tous les risques industriels, voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques.

Voir également les Notes 2.3 (Estimations et jugements de la direction) page F14 et 24 (Provisions) page F53 annexées aux comptes consolidés.

◆ **RISQUES JURIDIQUES – LITIGES**

Lafarge est implanté mondialement et les sociétés le composant sont tenues au respect des législations et réglementations nationales et régionales, différentes selon les pays d'implantation. Dans le cadre de ses différentes activités, Lafarge est, ou est susceptible d'être, impliqué dans de nombreux litiges, procédures judiciaires, arbitrales et administratives et "actions de groupe". De nouvelles procédures pourraient être engagées à l'encontre de sociétés du Groupe à l'avenir.

Lafarge et ses filiales sont ou pourraient être confrontés à diverses plaintes ou demandes relatives à des acquisitions réalisées au cours des années précédentes, y compris de la part d'actionnaires minoritaires.

A l'occasion des cessions réalisées au cours des années précédentes, Lafarge et ses filiales ont accordé des garanties d'usage notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement.

Lafarge et ses filiales ont reçu et pourraient recevoir encore à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties.

Par exemple, un arbitrage était en cours entre certaines filiales de Lafarge et l'acquéreur d'une de nos activités lequel réclamait un montant total de 59 millions de dollars américains. Par une décision définitive et contraignante émise en août 2013, le tribunal arbitral a fait droit à certaines réclamations du plaignant, condamnant les filiales de Lafarge à payer 16,6 millions de dollars américains en dommages (et 2 millions de dollars en frais de procédure), mais a rejeté les autres réclamations pour un montant de 43 millions de dollars américains.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F66 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

◆ **RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE**

Aspects financiers et fiscaux

Les principaux actifs de Lafarge S.A., société mère du Groupe, consistent en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales.

Certaines filiales sont situées dans des pays qui peuvent être soumis à un régime de contrôle des changes restreignant la distribution de dividendes hors de ces pays.

À notre connaissance, à l'exception de la Corée du Nord, aucun des pays dans lesquels Lafarge est présent n'interdit les distributions de dividendes.

Par ailleurs, les distributions de dividendes ou transferts d'autres flux provenant des filiales du Groupe peuvent également être limités en raison de conventions de crédits ou d'engagements divers en vigueur au niveau des filiales et/ou de contraintes fiscales qui rendraient ces distributions ou transferts difficiles ou onéreux.

Si les contraintes issues de ces réglementations et engagements limitant les distributions de dividendes augmentaient de manière significative et simultanément dans un nombre important de pays dans lesquels le Groupe est présent, sa capacité de distribution de dividendes pourrait être affectée.

Par ailleurs, les sociétés du Groupe sont assujetties au contrôle des autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont présentes.

Différentes autorités fiscales ont proposé ou notifié des redressements d'impôts sur le résultat d'années antérieures.

Bien que Lafarge estime que ces redressements n'auront pas d'impact significatif défavorable sur son résultat ou sa situation financière, il ne peut se prononcer sur l'issue de ces procédures.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe et la Note 22 E (Contrôles par les autorités fiscales) annexée aux comptes consolidés page F47.

Aspects comptables liés aux regroupements d'entreprises

À la suite d'acquisitions importantes, plusieurs des actifs corporels et incorporels ont été enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée de Lafarge pour des montants déterminés sur la base de leur juste valeur à la date d'acquisition. Lafarge a également enregistré des goodwill significatifs (l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2013 faisait apparaître des goodwill de 11,6 milliards d'euros).

Conformément aux normes IFRS, Lafarge effectue des tests de perte de valeur de ses actifs long terme, notamment des goodwill, décrits dans la Note 2.12 (Pertes de valeur des actifs non courants) page F18 et détaillés pour les goodwill en Note 10 (Goodwill) page F31 annexées aux comptes consolidés. En particulier, un test de perte de valeur des goodwill est réalisé au minimum une fois par an et une analyse spécifique est réalisée chaque trimestre en cas d'indices de perte de valeur.

Les hypothèses clés retenues pour réaliser les tests de perte de valeur des goodwill intègrent notamment le niveau du marché de la construction et les prévisions d'évolution des prix et des coûts. Elles sont décrites de façon plus détaillée en Note 10 (Goodwill) page F31 annexée aux comptes consolidés. Ces hypothèses prennent également en compte les contextes spécifiques des différents pays où Lafarge est présent.

Ces projections ne tiennent pas compte d'une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique.

Si ces hypothèses n'étaient pas vérifiées, où devaient être révisées pour tenir compte d'une dégradation des conditions, cela pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats ou la situation financière de Lafarge.

En fonction de l'évolution de la valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie (UGT)/groupes d'UGT, qui est principalement liée aux conditions de marché futures, des charges de dépréciation pourraient être nécessaires et pourraient affecter de manière significative les résultats.

À titre d'exemple, le fort ralentissement de la demande observé suite à la détérioration de l'environnement économique en Grèce a conduit le Groupe à comptabiliser une dépréciation du goodwill de l'UGT Ciment Grèce de 160 millions d'euros au cours de 2012.

Voir la Note 10 (Goodwill) page F31 annexée aux comptes consolidés pour plus d'information sur les dépréciations constatées et les analyses de sensibilité sur la valeur recouvrable de nos principaux actifs.

Actionnaires minoritaires et partenaires

Lafarge exerce ses activités au sein de sociétés filiales. Des actionnaires tiers détiennent des participations minoritaires dans certaines de ces filiales. Bien que nous considérons en général cela de manière positive car pouvant se traduire par la conclusion d'accords de partenariat ou d'investissement, la participation d'actionnaires minoritaires dont les vues ou les intérêts ne coïncident pas toujours avec ceux de Lafarge pourrait empêcher ou retarder des optimisations de l'organisation ou

des transferts de fonds et d'actifs d'une société à une autre afin de répartir les actifs de manière plus efficace.

Voir la Section 6.2.8 (Relations intra-groupe) page 180 pour plus d'informations sur les relations entre le Groupe et les actionnaires minoritaires de ses filiales et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

b) Risques financiers et de marché

◆ RISQUES FINANCIERS

Endettement et notation financière

Lafarge est exposé à différents risques de marché qui pourraient impacter négativement sa situation financière ou sa capacité à faire face à ses engagements financiers. En particulier, la capacité d'accès de Lafarge aux marchés financiers et bancaires visant à couvrir les besoins de financement ou de refinancement de sa dette pourrait être affectée par la détérioration des marchés financiers ou la dégradation de sa notation financière. Au 31 décembre 2013, la dette nette de Lafarge, incluant les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, s'élevait à 10 330 millions d'euros. À la même date, la dette brute s'élevait à 13 712 millions d'euros, dont 2 906 millions d'euros avait une échéance inférieure à un an. Dans le cadre d'une stricte discipline financière, Lafarge poursuit des actions visant à améliorer sa structure financière. Cependant, aucune assurance ne peut être donnée sur la capacité de Lafarge à mettre effectivement en oeuvre ces actions ou sur la nécessité de prendre d'autres mesures.

Les contrats de financement de Lafarge S.A. et de ses filiales mettent à leur charge divers engagements.

Certaines des filiales de Lafarge ont l'obligation de respecter certains covenants et ratios financiers. À fin 2013, ces contrats concernent environ 2 % de la dette brute du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires. Les principaux engagements (covenants) sont décrits en Note 25 (e) (Clauses particulières dans les contrats d'emprunt) page F56 annexée aux comptes consolidés.

Les contrats de Lafarge S.A. et ceux de ses filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si Lafarge S.A., ou sous certaines conditions ses filiales les plus significatives, ne respectaient pas leurs engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une partie significative de la dette du Groupe.

Dans l'hypothèse d'une détérioration économique continue du secteur de la construction, la réduction des flux de trésorerie opérationnels pourrait rendre nécessaire l'obtention de financements supplémentaires. L'évolution des conditions des marchés de crédit et le niveau de l'endettement de Lafarge pourraient rendre plus difficile ou réduire sa capacité à obtenir les financements supplémentaires nécessaires pour ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses acquisitions, ses besoins généraux de l'activité ou autres, ou rendre l'accès à ces financements plus onéreux qu'anticipé. Ceci pourrait entraîner une plus grande vulnérabilité en limitant notamment sa capacité d'adaptation aux conditions de marché changeantes et de résistance aux pressions concurrentielles.

Les coûts financiers et la capacité à lever de nouveaux financements pourraient être impactés de manière significative par le niveau de notation de crédit. Les agences de notation pourraient baisser les notations de Lafarge soit du fait de facteurs qui lui sont propres soit du fait d'un déclin cyclique prolongé dans le secteur de la construction. À la date de dépôt de ce Document de Référence, la note de crédit à long terme de Lafarge selon l'agence de notation Standard & Poor's Rating Services est de BB+ (perspective stable), à la suite de la dégradation de cette notation le 17 mars 2011 et de l'évolution de la perspective de

négative à stable le 12 novembre 2013. Elle est de Ba1 (perspective négative) selon l'agence Moody's, à la suite de la dégradation de cette notation le 5 août 2011 de l'évolution de la perspective de stable à négative le 12 août 2013. L'impact de ces dégradations se traduit par des charges financières nettes supplémentaires de 65 millions d'euros sur l'année 2013, principalement par l'application des clauses de "step up" sur les émissions obligataires réalisées par Lafarge entre 2009 et 2011.

Toute nouvelle baisse des notations de crédit pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats et la capacité de Lafarge à refinancer la dette existante.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) page 57, les Notes 8 (Produits et charges financiers) page F30 et Note 25 (Passifs financiers) page F53 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Risque de liquidité

Lafarge est exposé à un risque de ressources financières insuffisantes à la poursuite de ses activités. Des politiques visant à limiter l'exposition au risque de liquidité ont été définies. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement est à moyen et long terme. De plus, Lafarge a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements à court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon ses besoins. Nous estimons, compte tenu de nos projections financières actuelles, que Lafarge disposera des ressources financières suffisantes à la poursuite de ses activités, tant à court terme qu'à long terme. L'incapacité à maintenir un dispositif de liquidité suffisant pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats et la capacité de Lafarge à refinancer la dette existante.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) page 57 et les Notes 25 (b) (Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par date d'échéance) page F54 et 26 (g) (Risque de liquidité) page F63 annexées aux comptes consolidés pour plus de détails sur l'exposition et la gestion du risque de liquidité.

Régimes de retraite

Lafarge a des obligations liées à des régimes de retraites à prestations définies principalement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Les obligations de financement de Lafarge dépendent de la performance future des actifs, du niveau des taux d'intérêts utilisés pour mesurer les engagements futurs, des prévisions actuarielles et de l'expérience, des changements des régimes de retraite et de la réglementation applicable. Du fait du grand nombre de variables qui déterminent les obligations de financement des retraites, qui sont difficiles à prévoir, de même que toute évolution législative, les obligations futures de financement en numéraire concernant nos régimes de retraites et les autres plans de prestations post-emploi pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2013. Dans ce cas, ces obligations de financement pourraient affecter de manière négative la situation financière ou les résultats opérationnels du Groupe.

Voir la Section 2.2 (Politiques comptables et définitions) page 45 ainsi que la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée aux comptes consolidés page F92 pour plus d'informations sur les régimes de retraite.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 155 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par Lafarge.

◆ RISQUES DE MARCHÉ

Dans cette Section, les passifs financiers sont présentés hors options de vente octroyées aux minoritaires.

Risque de change et sensibilité aux taux de change

Risque de change

Lafarge et ses filiales sont exposés à des risques de change en raison notamment des engagements commerciaux d'achat et de vente conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle.

La politique du Groupe est de couvrir toutes les expositions significatives au risque de change transactionnel par des instruments dérivés, au plus tard lorsqu'un engagement ferme est connu ou conclu. Ces instruments dérivés consistent généralement en des contrats à terme et des options de change standard, d'une durée généralement inférieure à un an. En outre, les flux futurs exprimés en devises étrangères sont occasionnellement couverts quand ces flux sont hautement probables. Lafarge ne conclut pas de contrats de change à d'autres fins que de couverture.

Il incombe à chaque filiale de gérer les positions de change résultant de transactions commerciales et financières effectuées dans d'autres devises que sa monnaie locale, avec l'assistance du département Trésorerie du Groupe. Les expositions des filiales sont centralisées auprès du département Trésorerie du Groupe et sont couvertes par des instruments dérivés de change conclus entre les filiales et Lafarge S.A. lorsque les réglementations le permettent, et directement auprès de banques locales dans le cas contraire. Lafarge S.A. s'efforce de réduire l'exposition globale en compensant, chaque fois que possible, les flux d'achats et de ventes effectués dans chaque devise puis retourne sa position nette sur le marché.

En ce qui concerne le financement, la politique du Groupe prévoit que les filiales, dans la mesure du possible, empruntent et investissent leurs excédents de trésorerie dans leur monnaie fonctionnelle, à l'exception des filiales opérant dans les marchés émergents pour lesquels les excédents de trésorerie "structurels" sont, dans la mesure du possible, investis en dollars américains ou en euros. Une part des financements de Lafarge est exprimée en dollars américains et en livres sterling, notamment en raison de ses activités dans ces pays. Une partie de cette dette a été initialement contractée en euros au niveau de la société mère, puis convertie en devises par des swaps de change.

Par ailleurs, Lafarge détient des actifs, perçoit des revenus et encourt des dépenses et engagements directement et par l'intermédiaire de ses filiales dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses présentés dans d'autres devises est convertie en euros aux taux de change à la clôture.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F53 et 26 (Instruments financiers) page F57 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe permettant de gérer ce risque figurent en Section 5.1.2 (Gestion des risques) page 154.

Sensibilité aux taux de change

Dans l'hypothèse d'une appréciation de l'euro par rapport à une autre monnaie, la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise diminuera. À l'inverse, si l'euro se déprécie par rapport à une monnaie, la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges initialement comptabilisés dans cette autre devise augmentera. Ainsi, les variations de valeur de l'euro ont un impact sur la valeur en euros des éléments d'actif et de passif, de produits et de charges non exprimés en euros, même si la valeur de ces éléments n'a pas changé dans leur monnaie d'origine.

En 2013, environ 85 % du chiffre d'affaires consolidé de Lafarge a été réalisé en dehors de la zone euro, dont 25 % en dollars américains et canadiens. De ce fait, une variation de 10 % de la parité dollar américain/euro et de la parité dollar canadien/euro aurait un impact sur le chiffre d'affaires d'environ 358 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, avant swaps sur devises, 15 % des passifs financiers étaient libellés en dollars américains et 5 % en livres sterling. Après prise en compte des swaps, les passifs financiers libellés en dollars américains et en livres sterling représentaient respectivement 9 % et 5 % du total des passifs financiers. Une variation de +/- 5 % des parités dollar américain/euro et livre sterling/euro aurait un impact maximum de +/- 87 millions d'euros sur le montant de la dette nette libellée dans ces deux devises au 31 décembre 2013.

Le tableau ci-après fournit des informations sur les passifs financiers et sur les instruments dérivés de change qui sont sensibles aux variations des taux de change. Le tableau présente :

- ◆ pour les dettes, les flux financiers libellés en devises, par date d'échéance prévue et avant swaps ;
- ◆ en ce qui concerne les contrats de change à terme, les montants notionnels par date d'échéance contractuelle. Ces montants notionnels sont généralement utilisés pour calculer les paiements contractuels devant être échangés dans le cadre du contrat.

ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES ⁽¹⁾								
Dollar américain	224	469	651	13	41	666	2 064	2 264
Livre sterling	5	-	-	660	-	-	665	766
Autres devises	718	190	130	36	8	20	1 102	1 090
TOTAL	947	659	781	709	49	686	3 831	4 120
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE ⁽²⁾								
Achats à terme et swaps de change								
Dollar américain	1 111	-	-	-	-	-	1 111	(9)
Livre sterling	130	-	-	-	-	-	130	-
Autres devises	75	-	-	-	-	-	75	1
TOTAL	1 316	-	-	-	-	-	1 316	(8)
Ventes à terme et swaps de change								
Dollar américain	324	-	-	-	-	-	324	3
Livre sterling	46	-	-	-	-	-	46	-
Autres devises	689	-	-	-	-	-	689	7
TOTAL	1 059	-	-	-	-	-	1 059	10

(1) La juste valeur des passifs financiers à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel Lafarge contracterait en fin d'exercice des emprunts similaires. La juste valeur des obligations cotées est déterminée à partir des données observables du marché.

(2) La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée par application des prix de marché que le Groupe paierait ou recevrait pour solder les contrats correspondants.

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2013, une variation instantanée de +/- 5 % sur les cours de change aurait un impact maximal de +/- 2 million d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de change du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des cours de change sur les instruments dérivés de change du Groupe est de +/- 4 million d'euros. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot des devises, cours à terme, courbes de taux, etc.).

Risque de taux d'intérêt et sensibilité aux taux d'intérêt

Risque de taux d'intérêt

Lafarge est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités. Son exposition à ce risque peut être sous-divisée en plusieurs catégories de risques, décrites ci-dessous :

- ◆ risque de cours pour les éléments d'actif et de passif financiers à taux fixe :

Lorsque par exemple une dette à taux fixe est contractée, il y a un coût d'opportunité en cas de baisse ultérieure des taux d'intérêt. Les variations de taux d'intérêt ont un impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux fixe, tandis que le produit financier ou la charge financière associés restent inchangés ;

- ◆ risque de flux de trésorerie lié aux éléments d'actif et de passif à taux variable :

Les variations de taux d'intérêt ont peu d'impact sur la valeur de marché des éléments d'actif et de passif à taux variable, mais influent directement sur les flux de produits ou de charges futurs du Groupe.

Conformément à ses politiques, Lafarge s'efforce de gérer ces deux types de risques, en ayant notamment recours à des swaps de taux d'intérêt et à des contrats de taux à terme. Le département Trésorerie gère les financements et la position en matière de taux d'intérêt dans le cadre de la politique définie en termes de répartition taux fixe - taux variable des passifs financiers.

Cependant, bien que Lafarge gère son exposition aux taux d'intérêt comme expliqué ci-dessus, cela ne peut pas le protéger complètement contre les risques de taux d'intérêt.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F53 et 26 (Instruments financiers) page F57 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations. Des informations complémentaires sur les politiques du Groupe visant à gérer ce risque figurent en Section 5.1.2 (Gestion des risques) page 154.

Sensibilité aux taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, avant prise en compte des swaps sur taux d'intérêt, 86 % des passifs financiers du Groupe étaient stipulés à taux fixe. Après prise en compte de ces swaps, la part à taux fixe des passifs financiers représentait 72 %.

Une variation instantanée de +/- 1 % des taux d'intérêt à court terme appliquée aux passifs financiers à taux variable nets de trésorerie aurait

un impact maximal, après prise en compte des produits dérivés, estimé à +/- 5 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôts en 2013.

Le tableau ci-dessous donne des informations sur les passifs financiers et les instruments dérivés de taux d'intérêt conclus et qui sont sensibles aux variations de taux d'intérêt et présente :

- ◆ pour les dettes, les principaux flux de trésorerie par date d'échéance, ainsi que les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants, avant swaps ;
- ◆ les montants notionnels des instruments dérivés de taux d'intérêt par date d'échéance contractuelle et les taux d'intérêt moyens pondérés correspondants. Ces montants notionnels sont utilisés pour calculer les paiements contractuels à échanger dans le cadre du contrat. Les taux variables moyens pondérés reposent sur les taux réels en fin d'année.

ÉCHÉANCES DES VALEURS CONTRACTUELLES NOTIONNELLES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(millions d'euros)	Taux moyen (%)	2014 S1	2014 S2	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾										
Passifs financiers à long terme ⁽²⁾	6,4	1 085	907	1 494	2 346	1 695	1 829	3 419	12 775	13 951
Part à taux fixe	6,7	1 011	785	1 434	1 941	1 657	1 702	3 158	11 688	12 855
Part à taux variable	3,5	74	122	60	405	38	127	261	1 087	1 096
Passifs financiers à court terme	5,2	692	195						887	887
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX D'INTÉRÊT ⁽³⁾										
Payeur de taux fixe										
Euro	4,6	-	42	-	-	-	-	-	42	(1)
Autres devises	8,6	74	-	-	-	54	-	-	128	16
Payeur de taux variable										
Euro	0,3	-	-	-	500	1 000	500	-	2 000	2
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés de taux										
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) La juste valeur des passifs financiers à long terme a été déterminée par estimation des flux de trésorerie futurs, emprunt par emprunt, et par actualisation de ces flux de trésorerie futurs à un taux correspondant au taux auquel le Groupe contracterait en fin d'exercice des emprunts similaires.

(2) Y compris part à moins d'un an de la dette long terme.

(3) La juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêt a été calculée par application des prix de marché que le Groupe paierait ou recevrait pour solder les contrats correspondants.

Sur la base des couvertures existantes au 31 décembre 2013, une variation instantanée de +/- 100 points de base sur les courbes de taux d'intérêt, aurait un impact non significatif en capitaux propres au titre des instruments dérivés de taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

L'impact en résultat lié aux instruments dérivés de taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture de juste valeur est compensé par la réévaluation de la dette sous-jacente.

Par ailleurs, l'impact d'une même variation des courbes de taux d'intérêt sur les instruments dérivés de taux d'intérêt non désignés comptablement comme instruments de couverture aurait un impact non significatif en résultat. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (courbes de taux, courbes "zéro coupon", etc.).

Risque de variation des cours des matières premières et sensibilité

Lafarge est exposé à un risque de variation des cours des matières premières, principalement sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du coke de pétrole, du charbon, du fuel mais également sur le fret maritime.

L'exposition aux cours de ces matières premières est néanmoins limitée par l'utilisation de combustibles alternatifs, et d'énergies renouvelables.

Elle est également compensée par l'utilisation d'instruments de couverture, lorsqu'un marché existe, sur la base des besoins prévisionnels, lorsqu'ils sont hautement probables, ou des commandes fermes. Ces instruments de couverture sont le plus souvent des swaps et des options standards, conclus sur des horizons adaptés au cas par cas.

Aucun instrument dérivé n'est acquis à d'autres fins que de couverture.

Sur la base des couvertures existant au 31 décembre 2013, une variation instantanée de +/- 20 % sur les indices de matières premières sur lesquels Lafarge est couvert, à savoir principalement l'électricité, le fuel (Platts), le gasoil (IPE), et le charbon (Newcastle FOB), aurait un impact maximum de respectivement +/- 9 millions d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés sur matières premières désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des indices cités ci-dessus sur les instruments dérivés sur matières premières du Groupe est non significatif. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot et à terme de matières premières, etc.).

Voir la Note 26 (e) (Risques sur matières premières) annexée aux comptes consolidés page F62 pour plus de détails sur les instruments financiers et le risque sur matières premières.

Risque de contrepartie sur opérations financières

Lafarge est exposé à un risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie (principalement banques et autres institutions financières). Cette exposition au risque de contrepartie, en fonction de la nature et de l'échéance des opérations réalisées avec celles-ci, est limitée conformément aux politiques internes du Groupe grâce à la sélection rigoureuse des contreparties et au suivi régulier des notations attribuées par les agences de notation.

Des limites de contrepartie sont définies et soumises à des examens réguliers. Nous estimons que notre gestion du risque de contrepartie est prudente et conforme à la pratique du marché, mais qu'elle ne peut néanmoins prémunir Lafarge d'un impact important en cas de défaillance systémique.

Pour plus d'information sur notre exposition et notre gestion des risques de crédit et de contrepartie, voir la Note 26 (Instruments Financiers) annexée aux comptes consolidés page F57 ainsi que la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 157.

Risque actions

Actions cotées

Lafarge ne détient pas de participations dans des sociétés cotées non consolidées susceptibles d'impacter significativement le résultat ou la situation financière du Groupe.

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe, situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, sont gérés par des fonds de pension dont les actifs sont en grande partie investis en valeurs mobilières cotées. La répartition de ces actifs (entre actions, obligations ou autres) et leur juste valeur figurent à la Note 23 (Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi) annexée aux comptes consolidés en page F48.

Au Royaume-Uni, les actifs sont pour l'essentiel gérés au sein d'un fonds de pension administré par un conseil paritaire indépendant.

Voir également le risque Régimes de retraite en page 151.

Autocontrôle

Au 31 décembre 2013, Lafarge détenait 17 935 de ses propres actions, toutes détenues en couverture d'options d'achat ou de plans d'actions de performance aux salariés. Lafarge considère que l'exposition au risque d'autocontrôle est non significative.

5.1.2 GESTION DES RISQUES

Afin d'assurer la pérennité du développement de ses activités et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Cette maîtrise des risques nécessite, d'une part, la mise en œuvre de démarches régulières de recensement et d'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, le déploiement et l'animation permanente de dispositifs de gestion des risques visant à éliminer ou réduire la probabilité de matérialisation des risques et à en limiter les impacts.

a) Recensement et analyse des risques

Le recensement et l'analyse des risques sont structurés autour de plusieurs démarches coordonnées qui sont menées au sein du Groupe sous la responsabilité du Comité Exécutif du Groupe.

Une cartographie des risques du Groupe est régulièrement réalisée avec le support de la direction de l'Audit Groupe et la direction du Contrôle Interne Groupe. Les principaux sujets identifiés font l'objet d'une analyse approfondie et de plans d'action qui sont progressivement mis en œuvre. Une mise à jour de ces plans d'action a été présentée au Comité d'audit en 2013.

Une mise à jour complète de la cartographie des risques sera réalisée en 2014 et les résultats de cette analyse seront présentés au Comité d'audit.

Dans le cadre du nouveau cycle de management du Groupe, des revues stratégiques de l'ensemble des pays du Groupe sont réalisées périodiquement par les directions des pays et du Groupe au sein des Plans d'Ambition Pays. Ces revues stratégiques intègrent notamment une analyse des principaux risques auxquels les pays sont exposés.

En complément, les Directeurs généraux et Directeurs financiers des pays, les Directeurs généraux adjoints en charge des opérations et les Directeurs de fonctions Groupe doivent reporter formellement une liste de risques et incertitudes pouvant avoir un impact potentiel sur les états financiers dans le cadre du processus annuel de « certification ». Ces lettres de certification sont consolidées par la direction du Contrôle Interne Groupe et une synthèse est validée par le Président du Conseil d'administration et le Directeur général adjoint finance, puis présentée au Comité d'audit.

Une analyse annuelle des risques liés à la fiabilité de l'information financière, à la protection des actifs, à la détection et à la prévention de la fraude est menée au niveau du Groupe par la direction du Contrôle Interne, en lien avec les fonctions impliquées. Cette analyse conduit à la mise à jour des "standards de contrôle interne" ⁽¹⁾ du Groupe, qui sont déployés dans ses pays et au sein de ses fonctions (voir Section 5.2.1 (b) (Procédures de "contrôle interne financier") pour plus d'informations).

La définition du plan d'audit annuel, préparé par la direction de l'Audit Interne Groupe et approuvé par le Comité d'audit, prend en compte les différentes démarches d'analyse décrites ci-dessus. Au cours de l'élaboration de ce plan, la direction de l'Audit Interne Groupe conduit également un grand nombre d'entretiens et corrobore ou complète ces analyses. L'exécution de ce plan et la synthèse des travaux présentée au Comité Exécutif du Groupe et au Comité d'audit, permettent d'approfondir certaines analyses et participent au processus continu de recensement des risques.

(1) Les standards de contrôle interne Groupe sont un ensemble de contrôles clés couvrant les principaux risques portant sur les processus contribuant à la préparation des états financiers.

b) Dispositifs de gestion des risques

Sur la base des travaux de recensement et d'analyse décrits ci-dessus, une gestion active des risques est mise en place dans le Groupe depuis plusieurs années. Cette gestion est continuellement adaptée pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux et risques auxquels le Groupe doit faire face.

◆ CADRE GÉNÉRAL DE LA GESTION DES RISQUES ET CODE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Responsabilité et principes sous-tendant la gestion des risques

D'une façon générale, les responsables des pays et des fonctions sont chargés de définir et/ou d'appliquer les mesures nécessaires pour réduire l'exposition du Groupe aux risques auxquels il est confronté.

Cette gestion des risques s'appuie notamment sur des principes structurants tels que :

- ◆ les Principes d'action qui présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des actionnaires et des autres parties prenantes, et explicitent ce qu'est le "Lafarge Way", la philosophie du management ;
- ◆ les Principes d'organisation qui définissent notamment les responsabilités des différents niveaux de l'organisation et les différents éléments du cycle de management.

Ces principes font l'objet de communications régulières et participent d'une gestion préventive des principaux risques du Groupe, en définissant ses valeurs fondamentales et une organisation claire des responsabilités.

De plus, un ensemble de politiques et règles complémentaires est défini par le Groupe puis décliné par chaque fonction. Les responsables fonctionnels et leurs équipes, ainsi que les responsables des pays, sont en charge de les faire connaître et appliquer, afin d'assurer un alignement des pratiques à chaque niveau de l'organisation. L'ensemble de ces règles a été progressivement regroupé afin d'en faciliter la mise en œuvre.

Code de conduite des affaires du Groupe

Au cœur de ses politiques, le Groupe a instauré un Code de conduite des affaires qui définit les principes de comportement individuel à adopter face aux situations concrètes de la vie professionnelle. Le Code de conduite des affaires participe notamment à la prévention de la plupart des risques auxquels le Groupe est confronté, en précisant les enjeux, les recommandations et les interdictions relatifs notamment aux thématiques suivantes : respect des lois et règlements, respect de la libre concurrence, prévention du risque de corruption et de fraude, délits d'initiés, conflits d'intérêts, participation à la vie politique, santé et sécurité, prévention des discriminations et du harcèlement, respect de l'environnement, protection des actifs, fiabilité de l'information, importance du contrôle interne et mise en œuvre des sanctions en cas de manquement.

L'action visant à assurer une large diffusion et le respect du Code de conduite des affaires par l'ensemble des salariés du Groupe est un processus continu. Un programme de formation complet, basé sur l'étude de cas concrets tirés de la vie professionnelle, avait fait l'objet d'une revue par Transparency International et la Chambre de commerce internationale en 2008, et a été déployé dans tous les pays dans lesquels Lafarge opère. Le Groupe a continué à promouvoir activement ce programme de formation en 2013 ainsi que les outils

de sensibilisation et de formation électronique, accessibles à terme via intranet dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère.

Protection des actifs

Depuis de nombreuses années, le Groupe a défini des politiques et des pratiques dont la mise en œuvre vise à protéger ses actifs, qu'ils soient matériels (immobilisations, stocks, créances sur des tiers, actifs financiers, etc.) ou immatériels (marque, informations, savoir-faire, brevets, etc.). L'application de ces politiques a été renforcée par la mise en place de standards de contrôle interne dans les pays et organisations fonctionnelles du Groupe, standards dont un des objectifs majeurs est la protection des actifs.

Programme anti-fraude

Le Groupe dispose d'un programme visant à prévenir, dissuader et détecter les fraudes. Ce programme a été progressivement renforcé au cours des dernières années, et comprend les éléments suivants :

- ◆ le Code de conduite des affaires qui fournit un cadre général sur ce thème ;
- ◆ la définition et le déploiement d'une procédure de remontée et de suivi des cas de fraudes et autres manquements au Code de conduite des affaires. Cette procédure stipule que tout cas de fraude et manquement doit être reporté au Groupe selon différents canaux précisés. Elle indique par ailleurs le rôle des différentes parties prenantes (direction des pays, direction Juridique, des Ressources Humaines, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne du Groupe), les différentes typologies de fraude et les comportements à suivre en cas de suspicion avérée ;
- ◆ la mise en place d'une ligne éthique permettant à chaque salarié dans le monde, de façon anonyme, d'exercer son droit d'interpellation ("whistleblowing") et de signaler tout manquement aux règles définies dans le Code de conduite des affaires et, en particulier, de signaler les cas de fraude. Les orientations de la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ont été prises en compte dans la mise en œuvre de ce dispositif, afin de garantir le respect des règles particulières encadrant le recours à un tel dispositif d'alerte en France ;
- ◆ le déploiement des standards de contrôle interne du Groupe qui regroupent de nombreux points de contrôles clés visant directement ou indirectement le risque de fraude ; et
- ◆ plus généralement l'ensemble des règles, procédures et contrôles mis en œuvre au sein des organisations du Groupe.

◆ DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES PARTICULIERS

De façon plus spécifique, des dispositifs de gestion des risques ont notamment été développés et sont animés autour des thématiques suivantes :

- ◆ gestion du portefeuille des actifs du Groupe ;
- ◆ actions de sécurisation de l'accès aux matières premières ;
- ◆ gestion des risques liés à l'environnement et programme de sécurité ;
- ◆ programme de conformité sur la concurrence ; et
- ◆ gestion des risques financiers et de marché.

Ces dispositifs se définissent par des objectifs précis approuvés par les instances dirigeantes du Groupe, des outils et des ressources dédiés pour atteindre ces objectifs et, enfin, un ensemble d'actions de pilotage pour veiller à leur correcte mise en œuvre.

Gestion du portefeuille d'actifs du Groupe

La gestion du portefeuille d'actifs du Groupe comprend notamment :

- ◆ un suivi actif des risques pays liés en particulier à la conjoncture économique, politique et sociale ;
- ◆ un processus de modélisation géographique des risques "événements naturels" ;
- ◆ un processus structuré de décision en matière d'investissements et désinvestissements ; et
- ◆ un dispositif permettant d'optimiser les flux financiers vers le Groupe.

La direction de la Stratégie du Groupe a défini une méthodologie permettant de mesurer et de suivre les évolutions des risques pays dans le temps. Cette analyse, est conduite sur une base annuelle, et est prise en compte dans la définition de la stratégie du Groupe en matière de gestion d'actifs. Fort de ces analyses, nous poursuivons la diversification géographique de notre portefeuille, et veillons au poids relatif de chacun de ces pays pour le Groupe.

La direction des Risques et Assurances du Groupe a mis en place un processus de modélisation des risques liés aux événements naturels et un programme d'assurance permettant de les couvrir au mieux.

Les opérations d'acquisitions et de cessions font l'objet de différents niveaux de revue et d'approbation en fonction de leur matérialité, à l'issue de chaque phase – étude d'opportunité, étude de faisabilité et étude détaillée. Le Comité "Risk & Portfolio" revoit les risques et bénéfices de chaque projet d'acquisition ou de cession qui lui est soumis, sur la base d'un dossier d'évaluation devant couvrir les aspects stratégiques, économiques et financiers, juridiques, fiscaux, humains, techniques (état des actifs et des réserves minérales, conditions d'accès à l'énergie), et liés au développement durable. Une analyse des risques et opportunités est menée pour chacun de ces sujets.

Enfin, un Comité des dividendes auquel participent les directions Fiscale, Affaires Juridiques, Contrôle et Consolidation et Financement et Trésorerie, veille notamment à optimiser les flux financiers du Groupe.

Actions de sécurisation de certaines matières premières

La gestion des risques liés à l'accès aux matières premières est organisée d'une part en amont des opérations de développement du Groupe, notamment par des actions de sécurisation des ressources à long terme dans le cadre des acquisitions et des projets de développement et, d'autre part, par une gestion permanente des réserves foncières et des autres sources d'approvisionnement.

Voir la Section 1.3.4 (Réserves minérales et carrières) page 39 pour plus d'informations.

Gestion des risques liés à l'environnement, la santé et la sécurité

Le Groupe met en œuvre de nombreuses mesures pour gérer les impacts environnementaux liés à son activité. La direction Environnement et Affaires Publiques du Groupe suit l'application de la politique environnementale dans l'ensemble des unités du Groupe. Cette politique couvre notamment la gestion des installations dans le respect des lois, la minimisation de l'utilisation des ressources non renouvelables, la minimisation de la production de déchets et d'effluents de tous ordres et la mise en œuvre de plans de réaménagement des carrières. L'atteinte des standards définis et des objectifs de performance est vérifiée par des audits et des contrôles de performance.

Le Groupe est engagé dans un programme très ambitieux d'amélioration de sa performance en termes de santé et sécurité des personnes intervenant sur ses sites. La mise en œuvre de cette ambition passe notamment par la définition d'un standard de gouvernance de la gestion du risque santé et sécurité, puis par le déploiement de règles et standards opérationnels précis, et des analyses systématiques des causes des incidents sérieux et par une communication des expériences et des bonnes pratiques identifiées dans les sites. Toutes les unités opérationnelles du Groupe sont mobilisées sur la mise en œuvre de ces standards qui permettent de réduire progressivement les risques d'accident. Le système de management de la Santé et Sécurité possède les principaux Standards de gouvernance suivants : le reporting et l'analyse des accidents, la Gestion de la Santé et Sécurité des sous-traitants, la Gestion des risques. De plus, ce système intègre également les standards opérationnels suivants : le travail en hauteur, le port des équipements individuels de protection, l'isolation des énergies, les transports des personnes et des produits et le travail en espace confiné. Cette liste n'est pas exhaustive.

Programme de conformité aux règles de la concurrence

Le programme de conformité aux règles de concurrence ("Programme de Conformité") mis en place en 2007 est destiné à assurer le strict respect par les employés du Groupe des règles, lois et règlements en matière de droit de la concurrence. Il est applicable par principe dans tous les pays dans lesquels Lafarge opère et couvre l'ensemble de ses activités, y compris lorsqu'elles sont conduites en partenariat avec des tiers, dans le cadre d'entreprises communes. Le Programme de Conformité est déployé de façon régulière et continue, sur une base mondiale, au travers de nombreuses actions de sensibilisation et de formation des employés du Groupe, ainsi que d'actions de vérifications du respect des règles du Programme de Conformité par les unités opérationnelles au travers d'un réseau dédié de "correspondants concurrence", localisés dans chacun des pays où Lafarge opère.

D'une manière générale, en cas d'allégation de non-respect des règles de concurrence portées à l'encontre du Groupe ou d'une de ses filiales, la politique du Groupe est de coopérer pleinement avec les autorités locales de concurrence.

En 2013, l'équipe en charge du Programme de Conformité et les directeurs juridiques locaux ont poursuivi la promotion de ce programme de conformité au niveau mondial avec des formations spécifiques (y compris par le biais de formations à distance *e-learning*) et des tests de vérification. De plus, une série de guides est disponible mondialement, ayant pour objectif d'accroître le niveau de sensibilisation des employés du Groupe aux risques spécifiques de concurrence et de les aider à les gérer efficacement, dans le respect du Programme de Conformité.

Gestion des risques financiers et de marché

La gestion des risques financiers et de marché (risques de change et de taux, risque de liquidité, risque action et risque de volatilité des cours des sources d'énergie entrant dans le cycle de production) est menée de façon centralisée par la direction Financière, conjointement avec la direction des Achats pour les sources d'énergie. Un ensemble de politiques et procédures rigoureuses décline les objectifs fixés par le Groupe en termes de couverture de ces risques et de responsabilités des différents intervenants.

L'approbation préalable de la direction Financière du Groupe est nécessaire pour les opérations et transactions relatives à la mise en place de financements et garanties d'une durée supérieure à un an ou dépassant un montant donné et pour l'utilisation de certains instruments de couverture à terme ou dérivés et la distribution des dividendes.

Les politiques de Lafarge ne permettent aucune prise de position spéculative sur les marchés. Lafarge a mis en place des règles de gestion fondées sur la séparation des activités opérationnelles, de contrôle financier et administratif, et de mesure du risque. Lafarge a également institué, pour toutes les opérations gérées en central, un système intégré qui permet de suivre les stratégies de couverture en temps réel.

De manière générale, la politique du Groupe consiste à utiliser des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et occasionnellement son exposition aux risques liés aux marchés des matières premières et des produits énergétiques.

Lafarge n'utilise des instruments financiers que pour couvrir des expositions financières et commerciales existantes ou anticipées. Les opérations de couverture sont effectuées sur le marché de gré à gré avec un nombre limité de contreparties bénéficiant d'une notation élevée. Les positions en instruments financiers dérivés sont suivies à l'aide de diverses techniques, dont celle de la juste valeur.

Afin de réduire la vulnérabilité de nos activités aux variations de change et de taux d'intérêt, l'exposition est gérée de manière centralisée, par l'intermédiaire du département Trésorerie, mais aussi conjointement avec certaines des filiales lorsqu'une gestion centralisée n'est pas possible. Lafarge utilise divers instruments financiers dérivés comme des contrats de change à terme, des swaps de taux d'intérêt et de change, ainsi que des contrats de taux à terme, afin de couvrir les risques de fluctuation de change et de taux d'intérêt liés aux actifs, passifs et engagements futurs, conformément aux règles définies par la direction.

Lafarge est également soumis à un risque de variation des cours des matières premières sur les marchés de l'énergie et sur le fret maritime et utilise ponctuellement des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition à ces risques.

Le suivi des risques liés aux instruments financiers se fait à partir d'indicateurs fournis au management sur la base du *reporting* interne.

Lafarge participe à la sélection et au suivi des actifs financiers couvrant les engagements de retraite, en liaison avec les entités ayant la gestion de ces fonds.

5.1.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique générale d'assurance du Groupe s'articule autour des principes clés suivants :

- ◆ déploiement d'actions de prévention et de protection afin de réduire les risques ;
- ◆ conservation des risques de fréquence par les captives du Groupe ;
- ◆ au-delà de cette rétention, transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des seuls risques d'intensité auprès des leaders de ces marchés, le Groupe étant particulièrement attentif à la solidité financière de ces acteurs ;
- ◆ intégration dans les programmes d'assurance du Groupe des filiales dont nous détenons la majorité, sous réserve de contraintes réglementaires locales ou d'exclusions géographiques spécifiques.

Sur ce dernier point le Groupe continue ses actions : dans ce contexte en 2013, le coût total des assurances sur les principaux programmes Groupe, y compris la partie auto-assurée via les captives, s'est élevé à environ 4,6 % pour 1 000 du chiffre d'affaires correspondant au périmètre assuré.

a) Assurance dommages aux biens et pertes d'exploitation

Ces programmes d'assurance couvrent les dommages aux biens suite à incendie, explosion, événements naturels, bris de machines, etc., ainsi que les pertes d'exploitation associées. Ces programmes s'appliquent dans le monde entier. Les actifs du Groupe sont assurés en valeur dite de "vétusté déduite". Le montant total des valeurs assurées s'élève à 25 364 millions d'euros.

Des scénarios de sinistres incendie sur les sites les plus importants font l'objet d'évaluations régulières effectuées avec les ingénieurs spécialisés d'un cabinet de conseil extérieur au Groupe. Le "sinistre maximum possible" incendie de chacun des sites du Groupe reste inférieur à 200 millions d'euros.

Dans la continuité du processus de modélisation des risques "événements naturels" mis en place au cours de ces dernières années, un plan pluriannuel d'évaluation sur site des risques "événements naturels" permet de classer nos cimenteries selon leur vulnérabilité et de déterminer les scénarios de sinistres potentiels ainsi que leurs montants.

La limite de couverture à 200 millions d'euros par sinistre a été maintenue pour tous les sites du Groupe, avec les sous-limites traditionnelles du marché de l'assurance.

Le nombre et la grande diversité géographique des sites industriels du Groupe contribuent à réduire le risque d'une exposition importante en pertes d'exploitation.

Conformément au plan décidé par le Groupe, les standards de protection contre le risque incendie sont progressivement déployés sur l'ensemble des sites ciment avec le support des ingénieurs prévention d'un cabinet extérieur de conseil.

b) Assurances de responsabilité civile

Les principaux contrats touchant à la responsabilité (responsabilité civile générale et produits, atteintes à l'environnement) sont souscrits pour des montants qui tiennent compte de la nature des activités de Lafarge, des pays correspondants, de l'historique de sinistralité et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance et de la réassurance.

c) Captives d'assurance

Lafarge détient une captive d'assurance et une captive de réassurance, toutes deux basées en Europe, permettant de gérer les risques de fréquence des filiales du Groupe. Le risque maximum conservé dans ces captives est de 2 millions d'euros par sinistre en responsabilité civile et de 5 millions d'euros par sinistre en dommages aux biens.

En Amérique du Nord, le Groupe détient deux captives qui interviennent sur les risques liés aux accidents du travail, à la responsabilité civile automobile et à la responsabilité civile générale. Le risque maximum conservé par ces captives est de 2 à 5 millions de dollars par sinistre, selon les couvertures d'assurance concernées.

5.2

PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

5.2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Ce rapport sur les procédures de contrôle interne et sur le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ce rapport a été préparé avec l'appui de la direction du Contrôle Interne Groupe ainsi que de la direction de l'Audit Interne. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 17 février 2014, a été revu par le Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations présidé par le Vice-Président du Conseil (Administrateur référent) pour les parties portant sur la gouvernance et a été approuvé dans son ensemble par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2014.

Ce rapport couvre la société mère du Groupe, Lafarge S.A., ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- ◆ organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- ◆ procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le préambule du Chapitre 3 (Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence) et les Sections 5.1.2 (Gestion des risques), 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux), 3.2 (Fonctionnement du Conseil et de ses Comités), 3.4 (Rémunérations et avantages), 3.7 (Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef) et 6.2.5 (e) (Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales) du Document de Référence font également partie du présent rapport. Par ailleurs, le Document de Référence intègre les informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, Section 6.2.6 (Changement de Contrôle).

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après "contrôle interne financier".

a) Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

◆ RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE RETENU PAR LE GROUPE

Conformément à la définition du "COSO Report"⁽¹⁾, référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence des systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux

administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les réglementations légales et internes sont respectées et que les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement et de manière efficiente. L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement éliminés ou maîtrisés.

◆ ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

L'environnement de contrôle interne repose sur un ensemble de dispositifs s'appuyant à la fois sur l'engagement de la direction et sur une culture de contrôle interne à tous les niveaux de responsabilité.

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les documents clés du Groupe que sont les Principes d'action, les Principes d'organisation et le Code de conduite des affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- ◆ les Principes d'action du Groupe présentent les engagements du Groupe vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est le "Lafarge Way", la philosophie du management ;
- ◆ les Principes d'organisation définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation (pays et Groupe), les différents éléments du cycle de management et les principes clés pour l'amélioration de la performance ;
- ◆ le Code de conduite des affaires définit les règles de conduite et est structuré de la façon suivante : respect de la Loi et de la réglementation, prévention des conflits d'intérêt, respect de la personne et de l'environnement, protection des actifs du Groupe, transparence financière, importance du contrôle interne, mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

De plus, les règles d'approbation du Groupe définissant les niveaux d'autorisation pour des engagements ou décisions impliquant Lafarge S.A. ou l'une de ses filiales ont été révisées pour être alignées avec la nouvelle organisation du Groupe par pays mise en place progressivement en 2012 et 2013.

Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions. Ces règles prévoient notamment que la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne robuste est une des responsabilités fondamentales de la Direction générale de chaque entité juridique ou opérationnelle.

Une évaluation de l'environnement de contrôle est organisée annuellement dans le Groupe sur la base de questionnaires d'auto-évaluation complétés au niveau des pays et du Groupe et signés par les responsables correspondants.

◆ RECENSEMENT ET ANALYSE DES RISQUES

Les démarches de recensement et d'analyse des risques mises en œuvre au sein du Groupe sont décrites dans la Section 5.1.2 (a) (Recensement et analyse des risques) du Document de Référence.

(1) COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Septembre 1992.

◆ DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et de certains dispositifs majeurs est aussi faite dans la Section 5.1.2 (b) (dispositifs de gestion des risques) du Document de Référence.

◆ ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Des activités de contrôle sont mises en place à tous les niveaux du Groupe, en application des règles et politiques décrites ci-dessus.

Les activités de contrôle relatives aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe sont définies dans les "standards de contrôle interne"⁽¹⁾ du Groupe et font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

◆ INFORMATION ET COMMUNICATION

Les principaux documents clés du Groupe sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les responsables fonctionnels sont responsables de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe.

Les contrôles et procédures relatifs aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

◆ PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

Conseil d'administration et Comités spécialisés

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, et en particulier, le Comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

Voir les Sections 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux), 3.2 (Fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités) et 3.4 (Rémunérations et avantages).

Comité Exécutif du Groupe

Le Comité Exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- ◆ le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés. Des présentations sur le contrôle interne sont régulièrement soumises au Comité Exécutif. En particulier, des présentations sur les risques de contrôle interne dans les pays considérés comme prioritaires sont réalisées par les Directeurs Généraux de ces pays auprès des Directeurs Généraux Adjointes en charge des Opérations ;
- ◆ la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

Responsables fonctionnels du Groupe

Pour les processus ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe, des "responsables fonctionnels", incluant en particulier ceux de la direction Financière, ont été désignés au niveau du Groupe comme propriétaires des processus, afin de :

- ◆ documenter leurs processus au niveau du Groupe comprenant des spécificités par lignes de produits et vérifier la mise en œuvre effective des "standards de contrôle interne" pour ces processus ;
- ◆ définir et mettre à jour les référentiels de contrôle interne pour les pays.

Pays

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des pays.

Dans chacun des pays du Groupe, des "responsables de contrôle interne" sont identifiés. Leur rôle consiste principalement à soutenir la direction dans l'identification des risques, accompagner la mise en œuvre des "standards de contrôle interne" du Groupe et à s'assurer que les procédures relatives au contrôle interne sur les états financiers sont en place dans leur pays. Leur action est coordonnée par la direction du Contrôle Interne évoquée ci-après.

Direction de l'Audit Groupe

La direction de l'Audit Groupe (environ 30 collaborateurs) a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le Président-Directeur général du Groupe et par le Comité d'audit.

Des rapports de fin de mission sont adressés aux pays audités et à leur hiérarchie. Une synthèse annuelle de ces rapports est présentée au Président-Directeur général, ainsi qu'au Comité d'audit, qui reçoit également les observations éventuelles des commissaires aux comptes du Groupe sur le contrôle interne.

Par ailleurs, des missions de suivi sont organisées afin de vérifier la mise en place des recommandations formulées par la direction de l'Audit Groupe.

Direction du Contrôle Interne

La direction du Contrôle Interne (7 collaborateurs) fait partie de la direction Financière. Cette direction est chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur le "contrôle interne financier".

Ce département mène les travaux de définition des standards de contrôle interne évoqués ci-dessus. Il anime le réseau des responsables de contrôle interne. Il assiste les pays et les "responsables fonctionnels" dans la mise en œuvre des standards et dans la documentation et les tests du "contrôle interne financier" présentée au paragraphe 5.2.1 (b) ci-après.

Un Comité du contrôle interne présidé par le directeur financier du Groupe et composé des principaux responsables financiers du Groupe, du directeur de l'audit interne, du directeur des systèmes d'information, du directeur énergie et *sourcing* stratégique et du directeur juridique suit les travaux sur le "contrôle interne financier".

b) Procédures de "contrôle interne financier"

◆ PROCESSUS CLÉS AYANT UNE INCIDENCE SUR LA FIABILITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DU GROUPE ET DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE

Les processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants : finance (processus de clôture des comptes incluant le suivi des engagements hors bilan, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, gestion de la trésorerie, etc.), achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures), ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires), informatique (gestion de la sécurité, notamment), paye et gestion des engagements sociaux, gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels et gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation, etc.).

(1) Les standards de contrôle interne sont un ensemble de contrôles clés couvrant les principaux risques portant sur les processus contribuant à la préparation des états financiers.

◆ DOCUMENTATION ET TESTS DU “CONTRÔLE INTERNE FINANCIER”

Le Groupe a pour ambition de maintenir des standards de contrôle interne élevés. Il mène des travaux détaillés de documentation et de tests du “contrôle interne financier” pour appuyer son évaluation. Ces travaux sont documentés dans un outil spécifique qui est géré par la direction du Contrôle Interne Groupe.

Ces travaux détaillés sont menés dans les pays du Groupe et au niveau du Groupe, sur les contrôles clés participant à la fiabilité de l'information financière et comprennent :

- ◆ une description des processus clés sous-tendant la préparation et ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- ◆ une description détaillée des contrôles clés définis dans les “standards de contrôle interne” du Groupe ;
- ◆ des tests permettant de vérifier la mise en œuvre effective de ces contrôles, le périmètre des contrôles testés étant défini selon des critères de matérialité et de niveau de risque ;
- ◆ un processus annuel de certification interne permettant de recenser les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité du management des pays et des principaux responsables fonctionnels sur la qualité du contrôle interne et de l'information financière. Ce processus contribue également à l'identification des risques telle que décrite dans la Section 5.1.2 (a) du Document de Référence.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, identifiés à la suite des travaux présentés ci-dessus, ainsi que des audits internes et externes. La mise en œuvre de ces plans d'action

est suivie par les hiérarchies concernées. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'audit.

◆ ÉLABORATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES PUBLIÉES

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- ◆ un système informatisé de reporting financier et de consolidation, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- ◆ un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un Comité d'information, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au Comité d'audit puis au Conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Paris, le 19 février 2014

Bruno Lafont

Président du Conseil d'administration

5.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LAFARGE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lafarge et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ◆ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ◆ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ◆ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ◆ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

Nicolas Macé

5.3

COMMISSARIAT AUX COMPTES



5.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Collège des Commissaires aux Comptes

◆ COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Arnaud de Planta et Frédéric Gourd, renouvelé dans ses fonctions le 15 mai 2012 pour une durée de six exercices expirant lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Tour First, 1- 2, place des Saisons, Paris La Défense 1, 92400 Courbevoie, représenté par Alain Perroux et Nicolas Macé, nommé dans ses fonctions le 15 mai 2012 pour une durée de six exercices expirant lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017 (en remplacement d'Ernst & Young Audit).

◆ COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, renouvelé dans ses fonctions le 15 mai 2012 pour une durée de six exercices expirant lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

AUDITEX

1- 2, place des Saisons, Paris La Défense 1, 92400 Courbevoie, renouvelé dans ses fonctions le 15 mai 2012 pour une durée de six exercices expirant lors de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2017.

5.3.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

(millions d'euros)	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG ET AUTRES			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
AUDIT								
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>								
	6,3	6,3	92 %	84 %	5,7	5,8	85 %	84 %
Lafarge S.A.	1,6	1,5	23 %	20 %	1,4	1,4	21 %	20 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	4,7	4,8	69 %	64 %	4,3	4,4	64 %	64 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ⁽¹⁾</i>								
	0,4	1,1	6 %	15 %	0,8	0,9	12 %	13 %
Lafarge S.A.	0,2	0,7	4 %	10 %	0,2	0,1	3 %	1 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	0,2	0,4	2 %	5 %	0,6	0,8	9 %	12 %
SOUS-TOTAL	6,7	7,4	98 %	99 %	6,5	6,7	97 %	97 %
AUTRES PRESTATIONS								
<i>Fiscal ⁽²⁾</i>	0,1	0,1	2 %	1 %	0,2	0,2	3 %	3 %
<i>Juridique et social</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Technologies de l'information</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,1	0,1	2 %	1 %	0,2	0,2	3 %	3 %
TOTAL	6,8	7,5	100 %	100 %	6,7	6,9	100 %	100 %

(1) Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires à l'audit correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou à la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.

(2) Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.

5.3.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le tableau ci-dessous indique où trouver les rapports des commissaires aux comptes figurant dans le présent Document de Référence.

Rapport	Page
Rapport sur les comptes consolidés	F 3
Rapport sur les comptes sociaux	F 74
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	F 96
Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques	161

Par ailleurs, le rapport de Bureau Veritas Certification sur les indicateurs de développement durable figure à la page 142 du présent Document de Référence.

5 RISQUES ET CONTRÔLE



6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat	166
6.1.1 Principaux actionnaires et répartition du capital	166
6.1.2 Pacte d'actionnaires	167
6.1.3 Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	168
6.1.4 Actionnariat salarié	169
6.1.5 Cotation boursière	170
6.2 Capital social et informations complémentaires	172
6.2.1 Capital social	172
6.2.2 Actions détenues par la Société	173
6.2.3 Titres non représentatifs du capital – obligations	174
6.2.4 Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration	175
6.2.5 Statuts	177
6.2.6 Changement de contrôle	179
6.2.7 Contrats importants	179
6.2.8 Relations intra-groupe	180
6.2.9 Documents accessibles au public	180



6.1

ACTIONNARIAT

6.1.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES ET RÉPARTITION DU CAPITAL

Les tableaux ci-dessous récapitulent, à la connaissance de la Société, ses principaux actionnaires au 31 décembre 2013, ainsi que leur pourcentage de participation et leur répartition géographique :

Principaux actionnaires

Au 31 décembre	2013				2012			
	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions détenues	Nombre de droits de vote détenus	% du capital	% des droits de vote
Groupe Bruxelles Lambert	60 307 265	109 614 530	20,9	27,2	60 307 265	109 614 530	20,9	27,4
NNS Holding Sarl	40 063 011	80 126 022	13,9	19,9	40 063 011	79 853 128	13,9	19,9
Dodge & Cox	20 182 686	27 409 519	7,0	6,8	22 689 673	29 733 106	7,9	7,4
Autres institutionnels ⁽¹⁾	132 346 026	141 721 165	46,2	35,3	130 409 006	138 740 329	45,5	34,7
Actionnaires individuels	34 448 474	43 545 874	12,0	10,8	33 629 264	42 008 449	11,7	10,5
Auto-détention	17 935	17 935 ⁽²⁾	-	-	157 283	157 283 ⁽²⁾	0,1	0,1
TOTAL	287 365 397	402 435 045	100,0	100,0	287 255 502	400 106 825	100,0	100,0

Source : Thomson Reuters.

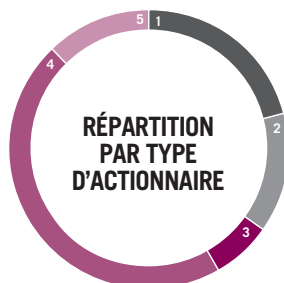
(1) Incluant 51 471 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore demandé l'attribution de leurs titres Lafarge à la suite de l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG.

(2) Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.

Répartition du capital

RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIONNAIRE

À la connaissance de la Société, sept actionnaires institutionnels détenaient au 31 décembre 2013 entre 1 % et 4 % du capital de la Société. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : six actionnaires entre 1 % et 2 % du capital, un actionnaire entre 2 % et 3 % du capital.



■ 1. Groupe Bruxelles Lambert	20,9 %
■ 2. NNS Holding Sarl	13,9 %
■ 3. Dodge & Cox	7,0 %
■ 4. Autres institutionnels	46,2 %
■ 5. Actionnaires individuels	12,0 %

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

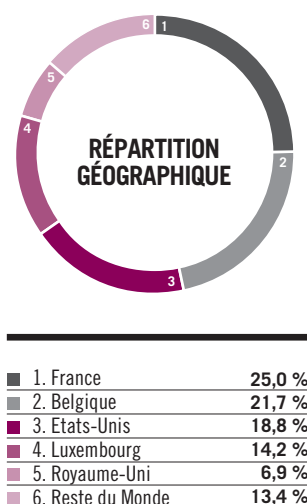
Au 31 décembre	2013		2012	
	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre d'actions détenues	% du capital
France	71 888 339	25,0	70 763 039	24,6
Belgique ⁽¹⁾	62 448 794	21,7	62 628 919	21,8
États-Unis	54 049 287	18,8	55 532 729	19,3
Luxembourg ⁽²⁾	40 727 373	14,2	40 309 519	14,0
Royaume-Uni	19 700 487	6,9	21 458 240	7,5
Reste du monde	38 551 117	13,4	36 563 056	12,8
TOTAL	287 365 397	100,0	287 255 502	100,0

Source : Thomson Reuters.

(1) Incluant Groupe Bruxelles Lambert.

(2) Incluant NNS Holding Sàrl.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



Nantissements

Au 31 décembre 2013, 21 536 048 actions de la Société détenues au nominatif étaient nanties, ce qui représente 7,49 % du capital et 8,77 % des droits de vote de la Société à cette même date. Sur ces titres nantis, 99,82 % étaient détenus par NNS Holding Sàrl.

6.1.2 PACTE D'ACTIONNAIRES

Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl

Un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans a été conclu en date du 9 décembre 2007 avec certains membres de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl suite à l'acquisition d'Orascom Cement (l'ensemble des activités cimentières de Orascom Construction Industries SAE, acquis par le Groupe le 23 janvier 2008). Ce pacte contient différents engagements visant les actions émises à leur profit au travers de l'augmentation de capital leur ayant été réservée en 2008.

Par cet accord, les bénéficiaires de l'émission de titres s'engageaient à : (i) une conservation de quatre ans, sous réserve de certaines exceptions limitées, suivie d'une période de cession graduelle de trois ans ; (ii) ne pas acquérir de nouvelles actions Lafarge au-delà de 8,5 % du capital en plus de leur participation existante pendant une période de quatre années, avec une limitation de leur participation globale à 20 % du capital ou tout autre seuil plus élevé qui viendrait à être détenu par un autre actionnaire agissant seul ou de concert ; et (iii) à ne pas agir de concert avec un tiers s'agissant des actions Lafarge S.A. pendant une période de 10 ans.

En contrepartie, la Société s'engage à faire en sorte que NNS Holding Sàrl puisse nommer deux représentants à son Conseil d'administration, tant que NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris détiendront plus de 10 % du capital de la Société et respecteront leurs engagements au titre de ce pacte.

Depuis le 27 mars 2012, les actions Lafarge S.A. détenues par NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris ne sont plus soumises à l'obligation de conservation et les acquisitions d'actions Lafarge S.A. ne sont plus plafonnées. Seules demeurent des obligations d'information de la Société ainsi que l'obligation de ne pas agir de concert avec un tiers.



6.1.3 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LEGAUX ET D'INTENTION

Groupe Bruxelles Lambert

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par Groupe Bruxelles Lambert au cours des exercices 2013 et 2012.

En 2011, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré avoir franchi en hausse le 28 avril 2011 le seuil de 25 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir 60 307 265 actions Lafarge S.A. représentant 109 614 530 droits de vote (soit 21,05 % du capital et 28,46 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Groupe Bruxelles Lambert a précisé n'avoir eu recours à aucun financement dans la mesure où l'accroissement de sa participation résulte de l'acquisition de droits de vote double et a confirmé que ses actions et/ou droits de vote Lafarge S.A. ne faisaient pas l'objet d'un accord de cession temporaire.

Dans le cadre de cette déclaration, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré agir de concert avec les personnes qui la contrôlent (présomption légale) mais ne pas agir de concert avec d'autres tiers, ne pas envisager d'accroître sa participation (sans exclure toutefois de procéder à quelques arbitrages) et ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de Lafarge S.A.

Groupe Bruxelles Lambert a également confirmé soutenir la stratégie mise en œuvre par le Conseil d'administration de Lafarge S.A. et ne pas envisager de solliciter la nomination d'autres administrateurs que ses trois représentants actuels au Conseil d'administration de Lafarge S.A., ni la mise en œuvre des opérations listées au 6° de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, soit tout projet de :

- ◆ fusion, réorganisation, liquidation, ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ou de toute personne qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- ◆ modification de l'activité de la Société ;
- ◆ modification des statuts de la Société ;
- ◆ radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- ◆ émission de titres financiers de la Société.

NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par M. Nassef Sawiris ni la société NNS Holding Sàrl au cours de l'exercice 2013.

En 2012, M. Nassef Sawiris a déclaré avoir franchi en hausse, le 1^{er} octobre 2012, de concert avec la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris) et NNS Holding (Caïman) (société contrôlée par un trust constitué par M. Sawiris), le seuil de 15 % du capital de la Société et détenir de concert 48 120 866 actions Lafarge S.A. représentant 87 912 654 droits de vote (soit 16,75 % du capital et 22,04 % des droits de vote).

Ce franchissement de seuil résulte de l'assimilation par NNS Holding (Caïman) de 6 000 000 actions Lafarge S.A. par suite de l'entrée en vigueur de nouvelles dispositions légales prévoyant l'assimilation aux actions et droits de vote des actions sur lesquelles portent des instruments dérivés à dénouement monétaire (article L. 233-9 I 4°bis

du Code de commerce). La participation de NNS Holding (Caïman) prend la forme d'un contrat à terme sur action à règlement en numéraire. Ce contrat à terme ne donne à NNS Holding (Caïman) aucun droit à des actions ou droits de vote Lafarge S.A.. L'exposition économique de NNS Holding (Caïman) porte sur un nombre de référence de 6 000 000 d'actions Lafarge S.A.. La date de dénouement prévue de ce contrat est le 19 mai 2014, mais ce contrat est dénouable de façon anticipée en tout ou partie.

Il a également été précisé lors de cette déclaration qu'une partie de la participation de NNS Holding Sàrl (soit 2 056 184 actions Lafarge S.A. représentant autant de droits de vote) prenait la forme de deux options d'achat d'actions à dénouement physique ou en numéraire à l'initiative de NNS Holding Sàrl : une option concernant 1 022 247 actions Lafarge S.A. à échéance 17 janvier 2013 et une option concernant 1 033 937 actions Lafarge S.A. à échéance 31 janvier 2013.

À cette occasion, M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont déclaré agir de concert mais précisé qu'aux termes de la convention intervenue entre Lafarge S.A. et NNS Holding Sàrl en date du 9 décembre 2007, ils s'étaient engagés pendant la durée de ladite convention (10 ans) à ne pas agir de concert avec un tiers (à l'exception de certains membres de la famille de Nassef Sawiris et des entités dont ils sont dirigeants).

NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris ont par ailleurs déclaré envisager de procéder à des acquisitions supplémentaires d'actions Lafarge S.A. en fonction des opportunités et de l'évolution du marché (les stipulations de l'accord du 9 décembre 2007, décrites en Section 6.1.2 (Pacte d'actionnaire de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl), n'étant plus applicables).

M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont déclaré ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de la Société et continuer à soutenir la direction de la Société.

M. Nassef Sawiris, NNS Holding Sàrl et NNS Holding (Caïman) ont également déclaré n'avoir conclu aucun accord de cession temporaire ayant pour objet des actions ou droits de vote de la Société ni n'avoir aucun projet concernant :

- ◆ la fusion, réorganisation, liquidation ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ;
- ◆ la modification des statuts ou de l'activité de la Société ;
- ◆ la radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- ◆ l'émission de titres financiers de la Société ;
- ◆ la sollicitation de la nomination d'autres administrateurs.

NNS Holding (Caïman) a par ailleurs déclaré ne pas envisager d'amender le contrat à terme sur action à dénouement en numéraire décrit ci-dessus pour le transformer en un contrat à terme dénouable en actions Lafarge S.A.

En 2011, M. Nassef Sawiris a déclaré avoir franchi en hausse, le 28 avril 2011, de concert avec la société NNS Holding Sàrl (holding de la famille Sawiris), le seuil de 20 % des droits de vote de la Société et détenir de concert 40 297 995 actions Lafarge S.A. représentant 80 126 943 droits de vote (soit 14,07 % du capital et 21,14 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Il a été précisé qu'il n'y avait eu aucun financement ou emprunt de titres en relation avec ce franchissement de seuil, celui-ci résultant d'une attribution de droits de vote double.

À l'occasion de ce franchissement de seuil en 2011, NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris avait fait des déclarations d'intention similaires à celles de 2012 exposées ci-dessus.

Dodge & Cox

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par Dodge & Cox au cours des exercices 2013 et 2012.

En 2011, la société Dodge & Cox, agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la hausse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 30 août 2011 et détenir pour le compte desdits clients 14 375 379 actions Lafarge S.A. représentant 21 135 004 droits de vote, soit 5,04 % du capital et 5,33 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une acquisition d'actions sur le marché.

Southeastern Asset Management, Inc.

Aucune déclaration de franchissement de seuil ou d'intention n'a été faite par Southeastern Asset Management, Inc. au cours de l'exercice 2013.

En 2012, Southeastern Asset Management, Inc., agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la baisse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 16 août 2012 et détenir pour le compte desdits clients 14 297 439 actions Lafarge S.A. représentant 14 297 439 droits de vote, soit 4,98 % du capital et 3,58 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une cession d'actions hors marché.

En 2011, Southeastern Asset Management, Inc., agissant pour le compte de clients, a déclaré un franchissement de seuil à la hausse du seuil de 5 % du capital de Lafarge S.A. en date du 24 novembre 2011 et détenir pour le compte desdits clients 14 846 018 actions Lafarge S.A. représentant 14 846 018 droits de vote, soit 5,17 % du capital et 3,75 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une acquisition d'actions sur le marché et hors marché.

Autres

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-dessus détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

6.1.4 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2013, les salariés du Groupe détenaient 1,69 % du capital et 2,36 % des droits de vote de Lafarge S.A. Cette participation était détenue, pour 1,15 % du capital par les salariés directement (en compte nominatif) et pour le solde (soit 0,54 % du capital) par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement Lafarge 2000.

Politique en matière d'actionnariat salarié

Depuis 1961, date de la première accession en nombre des salariés au capital de Lafarge, le Groupe a développé une politique active d'association des salariés à son capital. Convaincu qu'être à la fois

actionnaire et salarié renforce le lien à l'entreprise, Lafarge souhaite offrir cette opportunité de façon régulière, au plus grand nombre de collaborateurs, partout dans le monde.

Tous les plans d'actionnariat lancés par Lafarge depuis 1995 le sont de manière directe, permettant ainsi aux salariés d'être inscrits en compte nominatif et de voter de manière individuelle lors de chaque Assemblée générale. La détention directe des salariés dans le capital de Lafarge S.A. au 31 décembre 2013 représente 1,15 % du capital.

Lafarge a ainsi lancé six plans d'actionnariat direct depuis 1995 baptisés "Lafarge en action" (LEA), permettant aux salariés des pays concernés par ces plans de souscrire à des actions de Lafarge S.A. en bénéficiant d'une décote et d'un abondement de l'employeur. Le montant de l'abondement, accordé pour les premières actions souscrites, varie selon le produit intérieur brut du pays concerné. Ces actions sont soumises à une période d'indisponibilité de cinq ans, hors cas prévus de déblocage anticipé.

Les plans lancés en 1995 et en 2002 prévoyaient en outre l'attribution d'une option de souscription d'action pour chaque action acquise, et ce, à partir de la onzième action acquise.

Lafarge a également mis en place en 1990 pour ses salariés français un fonds commun de placement d'entreprise intégré au Plan d'Épargne Groupe, nommé Lafarge 2000, par lequel les salariés adhérents peuvent se constituer une épargne corrélée à la valeur de l'action Lafarge, tout en bénéficiant d'un abondement. Les droits de vote des porteurs de part Lafarge 2000 (représentant 0,54 % du capital de Lafarge S.A. au 31 décembre 2013) sont exercés collectivement sur décision du Conseil de surveillance du fonds commun de placement, composé paritairement de représentants des salariés et des employeurs.

Dernière augmentation de capital réservée aux salariés : LEA 2011

Le 12 mai 2011, le Conseil d'administration, agissant en vertu de la délégation de l'Assemblée générale du 12 mai 2011, a arrêté les modalités du plan LEA 2011. Comme en 2009, l'objectif de ce nouveau plan d'actionnariat salarié était de s'adresser à l'ensemble des salariés du Groupe, et donc d'être proposé dans un maximum de pays. Le prix de souscription s'est élevé à 36,98 euros : il correspond à 80 % du prix de référence calculé sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le 12 mai 2011. Dans le cadre de LEA 2011, chaque salarié éligible a eu la possibilité de souscrire à des actions de la Société tout en bénéficiant d'un abondement de l'employeur sur les 15 premières. L'augmentation de capital réservée aux salariés éligibles a été réalisée le 29 juillet 2011 ; le montant total de l'augmentation de capital s'est élevé à 3 174 956 euros par émission de 793 739 actions. Le taux de souscription de l'opération a atteint 44 %.

Lorsqu'il n'a pas été possible de proposer l'offre LEA 2011 dans un pays, une offre alternative permettant d'offrir aux salariés les mêmes avantages économiques que l'offre dite "classique" a été généralement mise en place.

Les opérations d'actionnariat salarié réalisées en 2009 et 2005 étaient structurées de manière sensiblement équivalente à celle de 2011.



TABLEAU DE SYNTHÈSE

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de chacun des plans d'actionnariat salarié :

	LEA 2011	LEA 2009	LEA 2005	LEA 2002	LEA 1999	LEA 1995
Nombre de pays concernés	58	55	46	47	33	21
Nombre de salariés éligibles	57 588	70 085	51 150	53 818	40 570	20 113
Taux de souscription	44,0 %	53,0 %	48,8 %	53,3 %	51,6 %	74,6 %
Nombre total d'actions souscrites	793 739	1 101 834	576 125	708 718	493 954	482 582
Nombre maximum d'actions pouvant être souscrites par chaque salarié	Illimité ⁽¹⁾	Illimité ⁽¹⁾	110	110	110	110
Prix de souscription (euros)	36,98	48,80	57,31	81,84	73,17	39,94
Attribution d'options de souscription	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES	N/A	N/A	N/A	437 373 ⁽³⁾	N/A	331 060 ⁽²⁾

(1) Hors disposition légale locale.

(2) Ces options ne sont plus exerçables.

(3) Ces options ne sont plus exerçables depuis le 28 mai 2012.

6.1.5 COTATION BOURSÈRE

Cotation sur NYSE Euronext (Paris)

Les actions de la Société sont cotées sur NYSE Euronext (Paris), code ISIN FR0000120537, symbole "LG".

L'action Lafarge S.A. se négocie à la Bourse de Paris depuis 1923 et figure dans l'indice CAC 40 depuis sa création le 31 décembre 1987.

Toutes les actions de la Société disposent des mêmes droits de vote, à l'exception (i) des actions auto-détenues qui perdent leur droit de vote en Assemblée générale et (ii) des actions détenues sous la forme nominative depuis plus de deux ans qui bénéficient de droits de vote doubles.

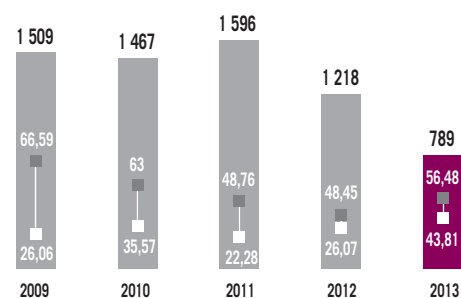
Voir la Section 6.2.5 (Statuts).

Transactions et capitalisation boursière

La capitalisation boursière de Lafarge S.A. atteignait 15,7 milliards d'euros au 31 décembre 2013.

Les tableaux ci-après font apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur NYSE Euronext (Paris).

CINQ DERNIÈRES ANNÉES



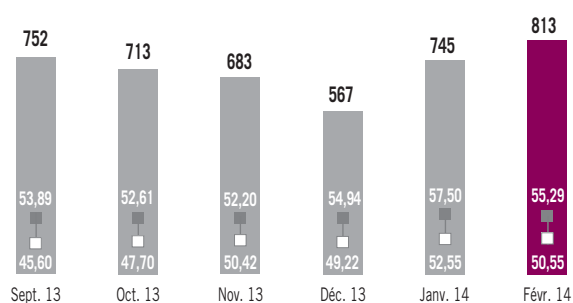
■ Volume moyen journalier (en milliers d'actions)

■ Plus haut cours en séance (en euros)

□ Plus bas cours en séance (en euros)

Source : NYSE Euronext (Paris).

SIX DERNIERS MOIS



- Volume moyen journalier (en milliers d'actions)
- Plus haut cours en séance (en euros)
- Plus bas cours en séance (en euros)

Source : NYSE Euronext (Paris).

Programme "American Depositary Receipts" (ADR)

Lafarge S.A. n'est plus cotée à New York ni enregistrée auprès de la Security and Exchange Commission depuis le 8 octobre 2007.

Par ailleurs, le 13 septembre 2007, Lafarge a volontairement demandé le retrait de la cote de ses *American Depositary Receipts* (ADR) du New York Stock Exchange (NYSE). Ce retrait est devenu effectif au 24 septembre 2007. Depuis son retrait, le programme ADR a été maintenu et les ADR continuent d'être négociées sur le marché hors cote (programme de niveau 1).

Chaque ADR représente le quart d'une action. Au 31 décembre 2013, il y avait 4 152 053 ADRs en circulation.

6.2

CAPITAL SOCIAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



6.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital de Lafarge S.A. s'élève à 1 149 461 588 euros. Il est divisé en 287 365 397 actions, toutes intégralement libérées, dont la valeur nominale est de 4 euros.

Compte tenu des droits de vote double conférés aux 115 069 648 actions détenues sous la forme nominative depuis deux ans au moins, le nombre total des droits de votes considérés pour les calculs des seuils de participation au 31 décembre 2013 est de 402 435 045.

a) Évolution du capital au cours de l'exercice 2013

Au 31 décembre 2012, le capital de Lafarge S.A. s'élevait à 1 149 022 008 euros. Il était divisé en 287 255 502 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Depuis le 31 décembre 2012, le capital a été augmenté de 109 895 actions par l'effet d'exercices d'options de souscription d'actions :

MONTANT DES SOUSCRIPTIONS

(euros)	Nombre d'actions créées	En capital	En prime d'émission	Total
Exercices d'options de souscription d'actions	109 895	439 580,00	2 938 592,30	3 378 172,30

b) Capital potentiel au 31 décembre 2013

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2013 pourrait être augmenté d'un nombre maximal de 7 000 955 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées au personnel existantes à cette date. Sur ces 7 000 955 options de souscription, 4 815 213 étaient exerçables au 31 décembre 2013, et 2 185 742 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte des conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

Il n'existait, au 31 décembre 2013, aucun autre titre ou droit donnant accès directement ou indirectement au capital.

L'Assemblée générale du 7 mai 2013 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour décider des augmentations de capital par émission d'actions ou de titres donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, incorporation de réserves, émission d'options de souscription d'actions, d'actions de performance ou émissions réservées aux salariés.

Voir la Section 6.2.4 (Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil.

c) Évolution du capital au cours des deux derniers exercices

	2013	2012
Capital au début de l'exercice (nombre d'actions)	287 255 502	287 247 518
Nombre d'actions créées du 1^{er} janvier au 31 décembre	109 895	7 984
par paiement du dividende en actions	-	-
par exercice d'options de souscription d'actions	109 895	7 984
par exercice de bons de souscription d'actions	-	-
par augmentation de capital réservée aux salariés	-	-
par émission d'actions nouvelles	-	-
Nombre d'actions annulées du 1^{er} janvier au 31 décembre	-	-
Nombre maximum d'actions futures à créer	7 000 955	8 455 389
par exercice d'options de souscription d'actions	7 000 955	8 455 389
par exercice de bons de souscriptions d'actions	-	-
par conversion d'obligations	-	-
Capital en fin d'exercice		
a- en euros	1 149 461 588	1 149 022 008
b- en actions	287 365 397	287 255 502

6.2.2 ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

a) Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2013

Au 31 décembre 2013, la Société détenait 17 935 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,01 % de son capital social. La valeur au cours d'achat de ces actions s'élève à 1 294 268,80 euros.

Les 17 935 actions détenues par la Société au 31 décembre 2013 sont affectées à la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 139 348 actions ont été utilisées pour couvrir la livraison d'actions de performance et il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société à d'autres objectifs.

La Société n'a pas de contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement.

Les opérations réalisées en 2013 par la Société sur ses actions propres ont été les suivantes :

	ACHATS			VENTES		
	Nombre d'actions achetées	Cours moyen (euros)	Montants (euros)	Nombre d'actions vendues	Cours moyen (euros)	Montants (euros)
Exercice 2013	-	-	-	139 348 ⁽¹⁾	-	-

(1) Attribution aux salariés dans le cadre de plans d'actions de performance.

b) Informations sur le programme de rachat d'actions approuvé le 7 mai 2013

Le programme de rachat d'actions de la Société autorisé lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 a les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	Actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 362 775 ⁽¹⁾
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	100 euros

(1) Soit 5 % du capital au 31 décembre 2012, chiffre sous réserve d'ajustement à la date de réalisation des achats.

Objectifs du programme :

- ◆ mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- ◆ attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la Loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- ◆ attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- ◆ de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- ◆ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- ◆ annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 20^e résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- ◆ remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- ◆ animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 7 novembre 2014.

Comme indiqué dans le tableau figurant au 6.2.2 (Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2013) ci-dessus, la Société n'a procédé à aucun achat dans le cadre de ce programme en 2013. Par ailleurs, elle a procédé depuis le début de l'exercice à l'achat de 250 000 actions avec pour objectif la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

c) Informations sur le programme de rachat d'actions devant être approuvé le 7 mai 2014

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2014 devrait se prononcer sur un programme de rachat d'actions ayant les caractéristiques suivantes :

Titres concernés	Actions
Pourcentage maximum de capital pouvant être racheté	5 %
Nombre maximal de titres pouvant être acquis	14 368 269 ⁽¹⁾
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	100 euros

(1) Soit 5 % du capital au 31 décembre 2013, chiffre sous réserve d'ajustement à la date de réalisation des achats.

Objectifs du programme :

- ◆ mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- ◆ attribution ou cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la Loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- ◆ attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- ◆ de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- ◆ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- ◆ annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans le cadre de la 20^e résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- ◆ remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- ◆ animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Lafarge par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Durée : 18 mois, soit jusqu'au 7 novembre 2015.

Au 28 février 2014, la Société détenait 150 935 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,05 % de son capital social, affectées en totalité à la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

Par ailleurs, la Société ne détient pas de positions ouvertes à l'achat ou à la vente dans le cadre du programme de rachat approuvé le 7 mai 2013 à la date de dépôt de ce Document de Référence.

6.2.3 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL – OBLIGATIONS

Pour assurer l'essentiel de ses besoins de financement à moyen et long terme et optimiser l'échéancier de la dette du Groupe, Lafarge S.A. émet régulièrement des obligations ou autres titres assimilés, notamment dans le cadre de son programme d'émission de titres de créance à moyen et long termes (*Euro Medium Term Notes*, "EMTN").

Durant l'exercice 2013, la Société a procédé à une émission obligataire, dans le cadre du programme EMTN.

L'encours nominal maximum de notre programme EMTN est actuellement de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, l'encours des emprunts obligataires de la Société correspondant à des émissions dans le cadre du programme EMTN était de 9 702 millions d'euros. Le solde disponible pour de nouvelles émissions était de 2 298 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, l'encours total des emprunts obligataires de la Société intégrant notamment les émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN est de 11 118 millions d'euros.

L'Assemblée générale du 7 mai 2013 a donné délégation à notre Conseil d'administration pour émettre jusqu'à 8 000 millions d'euros d'obligations et autres titres assimilés pendant 26 mois. Au 31 décembre 2013, l'encours disponible était de 7 250 millions d'euros, la Société ayant procédé à une émission obligataire de 750 millions d'euros depuis l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

Voir la Section 2.4.2 (c) (*Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement*) et la Note 25 (*Passifs financiers*) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires réalisés en 2013.

Voir également la Section 6.2.4 (*Délégations financières de l'Assemblée générale au Conseil d'administration*) pour plus d'informations sur les délégations financières accordées au Conseil d'administration.

6.2.4 DÉLÉGATIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
a) Autorisations dont dispose le Conseil d'administration sur délégation de l'Assemblée générale

Au 11 mars 2014, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. disposait des autorisations suivantes sur délégation de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration	Montant maximal autorisé restant au 11 mars 2014 (euros)
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (11 ^e résolution)	Dans la limite de 5 % du capital pour un montant global de 500 millions d'euros pour un prix d'achat unitaire maximum de 100 euros	7 novembre 2014	14 118 269 actions
Autorisations d'émettre des obligations et autres titres assimilés (obligations simples et complexes) (12 ^e et 13 ^e résolutions)	8 milliards d'euros en valeur nominale (plafond commun)	7 juillet 2015	7,250 milliards d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (14 ^e résolution)	560 millions d'euros ⁽¹⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	560 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15 ^e résolution)	112 millions d'euros ⁽²⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le capital par une offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (16 ^e résolution)	112 millions d'euros ^{(2) (3)} en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (17 ^e résolution)	112 millions d'euros ^{(2) (3)} en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (18 ^e résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur les plafonds prévus à la 15 ^e résolution et/ou à la 14 ^e résolution	7 juillet 2015	N/A
Autorisation d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes (19 ^e résolution)	100 millions d'euros ⁽²⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	100 millions d'euros
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (20 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	7 juillet 2015	10 % du capital
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre (21 ^e résolution)	1,5 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2015	1,38 % du capital
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (22 ^e résolution)	1,5 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2015	1,5 % du capital
Autorisation d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe (23 ^e résolution)	50 millions d'euros en valeur nominale	7 juillet 2015	50 millions d'euros
Autorisation d'émettre des actions réservées à une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération réservée aux salariés du Groupe (24 ^e résolution)	50 millions d'euros ⁽⁴⁾ en valeur nominale	7 novembre 2014	50 millions d'euros

(1) Montant maximum commun aux 14^e, 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, et 19^e résolutions.

(2) S'imputant sur le plafond global prévu à la 14^e résolution.

(3) S'imputant sur le plafond prévu à la 15^e résolution.

(4) S'imputant sur le plafond prévu à la 23^e résolution.

◆ UTILISATION DES DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES EXISTANTES EN 2013

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, le Conseil d'administration a fait usage des autorisations accordées par la 17^e résolution de l'Assemblée générale du 12 mai 2011 en procédant à l'attribution de 636 920 actions de performance.

Par ailleurs, l'autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés selon la 12^e résolution de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 a été utilisée à une reprise au cours de l'exercice 2013 pour une émission obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros.

Voir la Section 2.4.2 (c) (Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement) et la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les emprunts obligataires.

◆ UTILISATION DES DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES EXISTANTES EN 2014

Lors de sa réunion du 11 mars 2014, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation accordée par la 21^e résolution de l'Assemblée générale du 7 mai 2013 en procédant à l'attribution de 331 745 actions de performance.

Par ailleurs, la Société, faisant usage de la 11^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 7 mai 2013, a procédé à l'achat de 250 000 actions avec pour objectif la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

b) Autorisations sur délégation de l'Assemblée générale devant être approuvées le 7 mai 2014

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2014 devrait se prononcer sur la délégation suivante au Conseil d'administration :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration
Autorisation d'achat et de vente par la Société de ses propres actions (9 ^e résolution)	Dans la limite de 5 % du capital pour un montant global de 500 millions d'euros pour un prix d'achat unitaire maximum de 100 euros	7 novembre 2015

6.2.5 STATUTS

La Section ci-dessous reprend les dispositions principales des statuts de Lafarge S.A.

a) Objet social

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ◆ L'acquisition et la gestion de toutes participations industrielles ou financières relevant notamment :
 - ◆ de l'industrie des ciments et autres liants hydrauliques, des matériaux de construction, des produits ou équipements utilisés pour les besoins de l'habitat ;
 - ◆ de l'industrie des produits réfractaires ;
 - ◆ de l'ingénierie et de la construction d'équipements industriels ;
 - ◆ de la bio-industrie et de l'agro-industrie.
- ◆ Les travaux de recherche et la fourniture de services dans l'un quelconque des domaines précités ou dans tous les autres domaines où trouveraient à s'appliquer les compétences de la Société et de ses filiales.
- ◆ Toutes associations ou entreprises, toutes acquisitions de valeurs mobilières, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, agricoles, mobilières et immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets précités, ou de nature à assurer le développement du patrimoine social.

b) Conseil d'administration

Le Conseil doit être composé au minimum de trois administrateurs et au plus de dix-huit. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans.

Conformément aux dispositions statutaires actuelles, ils ne doivent pas être âgés de plus de 70 ans et doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société. Le mandat de chaque administrateur prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet administrateur voit son mandat normalement expirer ou atteint l'âge limite de 70 ans.

L'Assemblée générale du 7 mai 2014 sera amenée à se prononcer sur une proposition de modification des statuts concernant l'âge limite des administrateurs ainsi que les modalités de désignation de deux administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

Pour plus d'information sur les projets de modifications statutaires soumis à l'Assemblée générale 2014, voir la Section 3.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux).

Le Conseil nomme parmi ses membres un Président qui ne peut être âgé de plus de 65 ans. En cas d'atteinte de l'âge de 65 ans, ses fonctions cessent de plein droit le 31 décembre de l'année au cours de laquelle survient son 65^e anniversaire, à moins que ses fonctions de Président n'aient été renouvelées à titre exceptionnel par le Conseil pour des durées successives d'une année pour autant que son mandat d'administrateur se poursuive également pendant cette période. Dans ce cas, les fonctions du Président doivent cesser définitivement le 31 décembre de l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 67 ans.

Voir la Section 3.1 (Conseil d'administration-Mandataires sociaux) pour plus d'informations sur notre Conseil d'administration.

◆ CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Les conventions intervenant entre la Société et l'un de ses administrateurs sont soumises à autorisation préalable du Conseil d'administration, à moins qu'il ne s'agisse de conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. L'administrateur intéressé ne peut prendre part au vote sur l'autorisation

sollicitée. La même règle s'applique aux conventions intervenant entre la Société et le Directeur général, les Directeurs généraux délégués et tout actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la Société la contrôlant.

◆ RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée générale a seule compétence pour allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence. Le Conseil d'administration répartit cette rémunération entre ses membres comme il l'entend.

Voir la Section 3.4 (Rémunérations et avantages) pour plus d'informations sur le montant alloué par l'Assemblée générale aux administrateurs de la Société.

Le Conseil peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement ainsi que les dépenses engagées par les administrateurs dans l'intérêt de la Société. Il peut également allouer des rémunérations exceptionnelles aux administrateurs membres des Comités ou commissions constituées en son sein ou chargés de missions ou de mandats déterminés.

c) Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

◆ AFFECTATION ET RÉPARTITION DES RÉSULTATS

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions, constituent le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice ainsi déterminé, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, elle est descendue au-dessous de ce pourcentage.

L'Assemblée générale procède en même temps à la dotation des autres fonds de réserves imposés par la Loi.

Sur le bénéfice effectivement distribuable, comprenant le cas échéant les reports bénéficiaires des exercices antérieurs, l'Assemblée générale prélève, pour le distribuer aux actionnaires, un premier dividende égal à 5 % du montant libéré et non amorti des actions qu'ils possèdent ; ce dividende n'est pas cumulatif d'un exercice au suivant.

Sur le surplus, l'Assemblée générale prélève les sommes qu'elle juge à propos, soit d'affecter à la constitution de réserves facultatives, soit de reporter à nouveau. Le solde est réparti aux actionnaires à titre de superdividende.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Les pertes, s'il en existe, sont, après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, inscrites à un compte spécial figurant au bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

◆ PAIEMENT DES DIVIDENDES

Les statuts prévoient la possibilité pour l'Assemblée générale d'ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la Loi. La même option peut être ouverte dans le cas de paiement d'acomptes sur dividendes.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur date de mise en paiement sont prescrits et sont reversés à l'État conformément à la Loi.

◆ DIVIDENDE MAJORÉ

Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et superdividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur. Le bénéfice du dividende majoré est perdu en cas de conversion des actions au porteur ou de transfert.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites distribuées égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

En cas de paiement du dividende en actions comme en cas de distribution d'actions gratuites, l'ensemble de ces actions est immédiatement assimilé aux actions antérieurement détenues par l'actionnaire pour le bénéfice du dividende majoré ou la distribution d'actions gratuites. Toutefois, s'il existe des rompus :

- ◆ en cas d'option pour le paiement du dividende en actions, l'actionnaire remplissant les conditions légales pourra verser une soulte en espèces pour obtenir une action supplémentaire ;
- ◆ en cas d'attribution d'actions gratuites, les droits formant rompu du fait de la majoration ne seront pas négociables et les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires de ces droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

◆ DROIT DE VOTE

À chaque action est attaché un droit de vote. Le droit de vote est exercé par l'usufruitier dans toutes les Assemblées générales, à moins que l'usufruitier et le nu-propriétaire n'en conviennent différemment et le notifient conjointement à la Société au plus tard cinq jours avant l'Assemblée générale.

Droit de vote double

Les actions entièrement libérées détenues sous la forme nominative pendant une période d'au moins deux ans bénéficient d'un droit de vote double. Conformément à la Loi, toute action convertie au porteur ou transférée (sauf en cas de transfert par suite de succession ou donation familiale) perd le droit de vote double. Le droit de vote double, introduit dans les statuts de la Société il y a plus de 60 ans, s'exerce dans les limites mentionnées ci-dessous.

Ajustement des droits de vote

Les droits de vote sont exercés en Assemblée générale sans aucune limitation jusqu'à 5 % du total des droits de vote existants à la date de l'Assemblée générale. Au-delà, le nombre de droits est ajusté au prorata de la part du capital représentée en Assemblée générale, arrondi à l'unité supérieure, de façon à éviter une surreprésentation d'un actionnaire du fait de la faible participation aux Assemblées générales tout en assurant à chaque actionnaire un pourcentage de voix au moins égal à sa part dans le capital social.

Il est fait masse, le cas échéant, pour chaque actionnaire, des droits de vote dont il dispose directement ou indirectement, ainsi que de ceux que possède un tiers avec qui il agit de concert au sens de la Loi.

Le mécanisme d'ajustement des droits de vote ne s'applique pas lorsque le nombre total de droits de vote représentés en Assemblée générale est supérieur aux deux tiers du nombre total de droits de vote rapporté au capital.

d) Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent seulement être modifiés en modifiant les statuts de la Société, ce qui nécessite le vote d'une Assemblée générale extraordinaire statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés. L'accord de tous les actionnaires est toutefois requis pour augmenter leurs engagements. De plus, la suppression du droit de vote double nécessite, outre la décision de l'Assemblée générale extraordinaire, la ratification de cette décision par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires d'un droit de vote double, qui doit approuver cette suppression à la majorité des deux tiers.

e) Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales

◆ CONVOCATIONS AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration ou, à défaut, par les commissaires aux comptes et par toute personne légalement habilitée.

Les formes et les délais de la convocation, qui peut être transmise par un moyen électronique de télécommunication, sont régis par la Loi. L'avis de convocation doit fixer le lieu de la réunion, qui peut être le siège social, ou tout autre lieu, et son ordre du jour.

◆ ADMISSION ET PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, à condition qu'elles soient libérées des versements exigibles.

L'accès de l'Assemblée générale est ouvert à ses membres ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leur qualité au plus tard le troisième jour ouvré à zéro heure (heure de Paris) précédant l'Assemblée générale par la production notamment d'une attestation de participation. L'immobilisation des titres n'est pas nécessaire pour participer à l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Pour le calcul du quorum et de la majorité dans toute Assemblée générale, sont réputés présents les actionnaires participant à l'Assemblée générale par visioconférence ou par tous moyens de communication électronique, y compris Internet, permettant leur identification. Le Conseil d'administration organise, dans les conditions légales et réglementaires, la participation et le vote de ces actionnaires à l'Assemblée générale en aménageant un site exclusivement consacré à ces fins ; il s'assure, lors de la convocation, de l'efficacité des moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective à l'Assemblée générale.

Les actionnaires n'étant pas domiciliés sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions légales.

Tout actionnaire peut se faire représenter par un mandataire même si ce dernier n'est pas actionnaire. Il peut également voter par correspondance selon les modalités fixées par la Loi.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de communication électronique jusqu'à 15 heures, heure de Paris, la veille de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration étant habilité à réduire le délai de réception de ces formulaires.

Tout actionnaire satisfaisant aux conditions requises mentionnées ci-dessus pour assister à une Assemblée générale, peut y accéder et prendre part au vote, le vote par correspondance qu'il aurait émis ou la procuration qu'il aurait donnée devenant caduc.

◆ QUORUM

Dans les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions ayant droit de vote.

Assemblées ordinaires : l'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Assemblées extraordinaires : l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, réputés présents ou représentés, possèdent, sur première convocation au minimum 25 % des actions ayant droit de vote et sur deuxième convocation, au minimum 20 % des actions ayant droit de vote. À défaut de quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

◆ MAJORITÉ REQUISE

L'Assemblée générale ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

L'Assemblée générale extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, réputés présents ou représentés.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, l'Assemblée générale statue aux conditions de majorité des Assemblées générales ordinaires.

f) Franchissement de seuils statutaires

Outre l'obligation légale d'information, les statuts prévoient que tout actionnaire agissant seul ou de concert, qui vient à posséder, directement ou indirectement, un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions de la Société, doit en informer celle-ci. Cette obligation supplémentaire est gouvernée par les mêmes dispositions que celles qui régissent l'obligation légale ; la déclaration de franchissement de seuil est faite dans le même délai que celui de l'obligation légale par lettre recommandée avec accusé de réception, télécopie ou télex indiquant si les actions sont ou non détenues pour le compte, sous le contrôle ou de concert avec d'autres personnes physiques ou morales. Elle est renouvelée pour la détention de chaque fraction additionnelle de 1 % du capital sans limitation.

Les déclarations stipulées dans les statuts sont aussi effectuées, dans les mêmes délais et selon les mêmes formes, lorsque la participation en capital devient inférieure aux seuils précédemment déclarés quelle qu'en soit la raison. Elles précisent, en outre, la date du franchissement de seuil (correspondant à celle de la transaction provoquant ce franchissement), le nombre de titres possédés par le déclarant donnant accès à terme au capital.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration des franchissements de seuils statutaires, la sanction légale comportant privation du droit de vote est appliquée, si elle ne l'est d'office, sur simple demande constatée dans le procès-verbal de l'Assemblée

générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 1 %. Cette sanction est indépendante de celle qui peut être prononcée par décision judiciaire sur demande du Président, d'un actionnaire ou de l'Autorité des marchés financiers.

Les statuts prévoient également que la Société peut demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, dans les conditions et selon les modalités légales, l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme un droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Voir la Section 6.1.3 (Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention) pour plus d'informations concernant les déclarations de franchissements faites au cours des deux derniers exercices.

6.2.6 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, la Société indique ne pas avoir de dispositif spécifique susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Il est cependant indiqué que les clauses de changement de contrôle des principaux contrats de financement de la Société, dont ceux présentés à la Section 6.2.7 (Contrats importants), prévoient le remboursement anticipé des prêts en cas de changement de contrôle. Le programme EMTN actuel de la Société prévoit dans ses termes et conditions le cas d'un changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière de la Société comme pouvant entraîner, à l'option des porteurs d'obligations et sous certaines conditions, le remboursement anticipé des obligations. Par ailleurs, à titre d'information :

- ◆ la structure du capital de la Société, les informations sur les franchissements de seuils et déclarations d'intention sont exposées à la Section 6.1 (Actionariat) et certaines dispositions statutaires, dont celle portant sur le droit de vote, sont exposées à la Section 6.2.5 (Statuts) ;
- ◆ à la connaissance de la Société il n'existe pas d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société, et il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses de conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- ◆ l'indemnité de départ susceptible d'être due au Président-Directeur général à la suite d'un changement de contrôle est exposée à la Section 3.4.3 (Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général).

6.2.7 CONTRATS IMPORTANTS

Nous avons souscrit une convention de crédit syndiquée, signée le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement le 28 juillet 2005, le 27 juillet 2010 et le 19 mars 2012.

Cette convention de crédit prévoyait à l'origine un crédit renouvelable de 1 850 millions d'euros pour une durée de cinq ans. Par le dernier avenant du 19 mars 2012, nous en avons réduit le montant à 1 235 millions d'euros et étendu l'échéance au 28 juillet 2015 à hauteur de 1 200 millions d'euros. Cette ligne de crédit syndiquée est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda serait supérieur à 4,75, sans que cela ne soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement du Groupe.

La Société a par ailleurs un nombre important de contrats d'émissions obligataires en cours.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et Capitaux) ainsi que la Note 25 (Passifs financiers) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

À noter également les contrats liés aux principales acquisitions et cessions récentes décrites dans la Section 1.2.8 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) ainsi que le Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl décrit dans la Section 6.1.2 (Pacte d'actionnaires).

6.2.8 RELATIONS INTRA-GROUPE

Voir la Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2013) annexée aux comptes consolidés pour une information plus détaillée sur les principales filiales.

Lafarge S.A. est la société holding du Groupe. Celui-ci comprend actuellement plus de 1 000 sociétés dont plus de 80 % sont consolidées. Le nombre important d'entités juridiques est principalement dû à l'organisation antérieure de Lafarge en plusieurs branches d'activité, à la nature très locale des activités et à la multiplicité des implantations dans 62 pays.

a) Relations entre Lafarge S.A. et ses filiales

Les relations entre Lafarge S.A. et ses différentes filiales sont celles d'une holding industrielle et comprennent un volet financier et un volet d'assistance.

Le volet financier recouvre les distributions de dividendes des filiales et le financement par Lafarge S.A. des activités d'un grand nombre de ses filiales.

Au 31 décembre 2013, environ 86 % des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires du Groupe étaient portés par Lafarge S.A.. La Société fait l'objet d'une notation par Standard & Poor's Ratings Services et Moody's. La Société a vocation à assurer l'essentiel des financements du Groupe, directement ou indirectement, par des prêts inter-compagnies, grâce à son accès aux marchés financiers court et long termes et aux grands réseaux bancaires mondiaux. La Société dispose d'un programme d'émissions *Euro Medium Term Notes* ("EMTN") pour les financements à moyen et long termes et d'un programme de billets de trésorerie pour ses financements à court terme.

Cette règle générale relative au financement de Lafarge comporte toutefois certaines exceptions. Par exemple, lorsque des filiales opérant dans des devises locales auxquelles Lafarge S.A. ne peut avoir accès ont un besoin de financement, le financement est conclu localement de manière à assurer une compatibilité entre la monnaie des opérations de la filiale et celle de son endettement. Par ailleurs, des financements sont également directement souscrits par des filiales consolidées dans lesquelles Lafarge est associé à d'autres actionnaires.

Lafarge S.A. favorise en outre la consolidation de trésorerie (cash-pooling) chaque fois que la mise en place de telles structures est possible. Ainsi, Lafarge S.A. assure directement ou indirectement la consolidation quotidienne et le financement de la trésorerie de la grande majorité de ses filiales opérant dans la zone euro ainsi qu'aux États-Unis, en Hongrie, en Pologne, en Roumanie, au Royaume-Uni (pour les activités non apportées à la société commune avec Anglo American) et en Suisse.

Voir Section 2.4 pour plus d'informations sur la Trésorerie et les capitaux.

Le volet d'assistance concerne la fourniture par Lafarge S.A. de services administratifs et d'une assistance technique à ses filiales. Lafarge S.A. concède également des droits d'utilisation de ses marques, de ses brevets et de son savoir-faire industriel à ses différentes filiales.

L'activité de Recherche & Développement est exercée par le Centre de Recherche de Lafarge situé à L'Isle-d'Abeau près de Lyon. Par ailleurs, plusieurs laboratoires dédiés au développement de la construction

ont été ouverts depuis 2011 à Lyon, Chongqing, Mumbai et Alger et travaillent en collaboration avec le Centre de Recherche de Lyon.

En ce qui concerne l'activité Ciment, les prestations d'assistance technique sont rendues par les différents établissements des centres techniques de Lafarge situés à Lyon, Vienne, Montréal, Atlanta, Pékin, Kuala Lumpur et Le Caire.

Ces différents services et licences d'utilisation sont facturés aux filiales sous forme de redevances de licences, ou sous forme de facturations prévues dans les contrats d'assistance.

Voir Section 1.2.2 (c) (Recherche et Développement, clés de l'innovation) pour plus d'informations.

b) Relations entre Lafarge et les actionnaires minoritaires de ses filiales

Au-delà des filiales cotées de Lafarge, dont une partie du capital est diffusée dans le public, certaines filiales contrôlées par Lafarge ont des actionnaires minoritaires qui peuvent être des partenaires industriels ou financiers, des entités publiques, des employés ou des actionnaires historiques de ces sociétés avant leur acquisition par Lafarge. Le recours à des partenaires pour certains développements de Lafarge est parfois dicté par les circonstances locales (notamment en cas de privatisation partielle, de fusion d'actifs, de réglementation locale, de cotation sur les marchés financiers) ou s'inscrit dans une politique de partage des risques. La présence de ces minoritaires donne souvent lieu à la signature de pactes d'actionnaires qui contiennent des clauses relatives à la participation aux organes d'administration, aux modalités d'information des actionnaires ainsi qu'à l'évolution de l'actionariat. Lafarge ne rencontre pas de difficultés particulières dans la gestion de ces filiales, vis-à-vis de ses différents partenaires, qui seraient de nature à présenter un risque significatif pour sa structure financière.

Enfin, un nombre limité de pactes d'actionnaires contiennent des clauses de sortie au bénéfice des actionnaires minoritaires qui peuvent être exercées à tout moment, à certaines dates fixes ou seulement dans certaines situations, notamment en cas de désaccord persistant ou de changement de contrôle de la filiale en question ou de Lafarge. En particulier et à titre d'exemple, le pacte conclu dans le cadre des activités cimentières de Lafarge au Maroc contient des clauses permettant à notre partenaire de racheter notre participation en cas de changement de contrôle de Lafarge S.A. De même, les pactes conclus dans le cadre de sociétés communes avec nos partenaires Strabag dans l'activité Ciment en Europe de l'Est (Autriche, Hongrie, République Tchèque, Slovaquie) ainsi qu'Anglo American pour nos activités au Royaume-Uni permettent à nos partenaires respectifs de racheter notre participation en cas de perte par Lafarge S.A. du contrôle de la filiale portant la participation dans la société commune concernée.

Voir la Note 25 (f) (options de vente octroyées aux minoritaires) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.

6.2.9 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent Document de Référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Conseil d'administration aux Assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, les états financiers de Lafarge pour les trois derniers exercices et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la Loi peuvent être consultés au siège social, 61, rue des Belles Feuilles, 75116 Paris.

En outre, sont notamment disponibles sur le site Internet www.lafarge.com, les informations financières historiques, l'information réglementée du Groupe ainsi que les informations relatives aux Assemblées générales de la Société.

ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES



Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion du Rapport financier annuel défini à la page 284 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des commissaires aux comptes, Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent qu'ils ont procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes figurant en pages F3 et F74, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2012 et 2011. Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2013 figurant en page F3 contient une observation technique.

Paris, le 2 avril 2014

Jean-Jacques Gauthier
Directeur général adjoint Finance

Bruno Lafont
Président-Directeur général



COMPTES CONSOLIDÉS	F3
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	F3
Compte de résultat consolidé	F5
État du résultat global consolidé	F6
État de la situation financière consolidée	F7
Tableau des flux de trésorerie consolidés	F8
Tableau de variation des capitaux propres	F10

F

ÉLÉMENTS FINANCIERS

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	F11
Note 1 Description de l'activité	F11
Note 2 Synthèse des principales règles et méthodes comptables	F11
Note 3 Principaux événements de la période	F24
Note 4 Information sectorielle	F25
Note 5 Plus- et moins-values de cession	F28
Note 6 Autres produits et charges d'exploitation	F29
Note 7 Quotas d'émission de gaz à effet de serre	F29
Note 8 Produits et charges financiers	F30
Note 9 Résultats par action	F30
Note 10 Goodwill	F31
Note 11 Immobilisations incorporelles	F34
Note 12 Immobilisations corporelles	F35
Note 13 Participations dans des entreprises associées	F36
Note 14 Participations dans des coentreprises	F37
Note 15 Autres actifs financiers	F38
Note 16 Stocks	F39
Note 17 Clients	F39
Note 18 Autres débiteurs	F40
Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie	F40
Note 20 Capitaux propres	F41
Note 21 Paiements fondés sur des actions	F42
Note 22 Impôts	F45
Note 23 Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi	F48
Note 24 Provisions	F53
Note 25 Passifs financiers	F53
Note 26 Instruments financiers	F57
Note 27 Autres créditeurs	F64
Note 28 Engagements hors bilan	F65
Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage	F66
Note 30 Parties liées	F67
Note 31 Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F68
Note 32 Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie	F69
Note 33 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux	F70
Note 34 Événements postérieurs à la clôture	F70
Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2013	F71



COMPTES SOCIAUX	F74
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	F74
Commentaires sur le résultat et le bilan	F75
Affectation du bénéfice	F75
Compte de résultat	F76
Bilan	F77
Tableau de financement	F78

ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ	F79
Note 1 Faits marquants de la Société	F79
Note 2 Principes comptables	F79
Note 3 (Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation	F80
Note 4 Produits financiers de participation	F81
Note 5 Intérêts et produits assimilés	F81
Note 6 (Dotations) et reprises de provisions à caractère financier	F81
Note 7 Intérêts et charges assimilées	F82
Note 8 Résultat exceptionnel	F82
Note 9 Impôt sur les bénéfices	F82
Note 10 Immobilisations incorporelles et corporelles	F83
Note 11 Immobilisations financières	F83
Note 12 Valeurs mobilières de placement	F83
Note 13 Actions propres Lafarge S.A.	F84
Note 14 Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires	F84
Note 15 Capitaux propres	F85
Note 16 Provisions pour risques et charges	F86
Note 17 Engagements de retraite	F86
Note 18 Dettes financières	F87
Note 19 Instruments dérivés	F89
Note 20 Engagements financiers	F90
Note 21 État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	F91
Note 22 Informations concernant les entreprises liées	F92
Note 23 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F92
Note 24 Effectif moyen employé pendant l'exercice	F92
Note 25 Droits individuels à la formation	F92
Note 26 Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (Holding seule)	F93
Note 27 Événements postérieurs à la clôture	F93
Note 28 Valeurs financières	F94
Évolution des résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (articles R. 225-81, R. 225-83, R. 225-102 du Code de commerce)	F95
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	F96



COMPTES CONSOLIDÉS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 « Normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 » des notes annexes aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application au 1^{er} janvier 2013 des amendements de la norme IAS 19 – Avantages du personnel.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ Les tests de perte de valeur des goodwill, des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables ont été effectués en conformité avec les méthodes du Groupe décrites dans la note 2.12 « Pertes de valeur des actifs non courants » des notes annexes aux comptes consolidés. Les estimations retenues ont été établies en fonction des informations disponibles lors de l'établissement des comptes consolidés et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe, tel que cela est décrit dans la note 2.3 « Estimations et jugements de la direction » des notes annexes aux comptes consolidés. Ainsi, comme décrit dans la note 10 « Goodwill » des notes annexes aux comptes consolidés, pour les pays de la zone euro touchés par la crise économique et pour la Syrie et l'Égypte, les hypothèses opérationnelles et le taux d'actualisation retenus dans les flux de trésorerie futurs actualisés ont été établis en tenant compte du contexte spécifique de ces pays sans pour autant prendre en compte une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique. Par ailleurs, le Groupe a réalisé des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à un changement raisonnablement possible de ces hypothèses (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) pour ses principaux goodwill.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur et à apprécier la pertinence des hypothèses retenues, le caractère raisonnable des évaluations réalisées, et le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés.

- ◆ Les notes 2.3 « Estimations et jugements de la direction », 2.23 et 22 « Impôts » des notes annexes aux comptes consolidés précisent que la recouvrabilité des actifs d'impôts différés reconnus au 31 décembre 2013, notamment ceux résultant des reports déficitaires indéfiniment reportables du périmètre de l'intégration fiscale française, a été appréciée par le Groupe sur la base des prévisions de résultats taxables futurs. Nos travaux ont consisté à revoir les analyses de recouvrabilité de ces actifs, à apprécier les hypothèses sur lesquelles se fondent les données prévisionnelles retenues et à vérifier que les notes 2.23 et 22 donnent une information appropriée.



- ◆ Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 2.1 « Normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 » des notes annexes aux comptes consolidés expose les effets de l'application au 1^{er} janvier 2013 des amendements de la norme IAS 19 – Avantages du personnel. Conformément à la norme IAS 8, l'information comparative présentée dans les comptes consolidés a été retraitée pour prendre en considération de manière rétrospective ce changement de méthode. En conséquence, l'information comparative diffère des comptes consolidés publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons examiné le correct retraitement des données comparatives et l'information donnée à ce titre dans la note 2.1 des notes annexes aux comptes consolidés.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Alain Perroux

Nicolas Macé

COMPTÉ DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros, sauf indications contraires)	NOTES	2013	2012 ⁽¹⁾
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	(4)	15 198	15 816
Coût des biens vendus		(11 740)	(11 934)
Frais administratifs et commerciaux		(1 383)	(1 469)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES	(4)	2 075	2 413
Plus- (moins-) values de cession	(5)	295	53
Autres produits (charges) d'exploitation	(6)	(350)	(546)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		2 020	1 920
Charges financières	(8)	(1 177)	(1 255)
Produits financiers	(8)	136	160
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	19	5
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		998	830
Impôts	(22)	(262)	(292)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		736	538
Résultat net des activités abandonnées	(3)	46	16
RÉSULTAT NET		782	554
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe		601	365
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		181	189
RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros)			
PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE			
Résultat par action de base	(9)	2,09	1,27
Résultat par action dilué	(9)	2,08	1,27
Dont activités poursuivies			
Résultat par action de base	(9)	1,93	1,21
Résultat par action dilué	(9)	1,92	1,21
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS (milliers)	(9)	287 268	287 079

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ



EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET	782	554
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat		
Gains et pertes actuariels	119	(240)
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	(74)	64
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	45	(176)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat		
Actifs financiers disponibles à la vente	(14)	-
Couverture des flux de trésorerie	8	4
Écarts de conversion	(1 699)	(492)
Impôts sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	(1)	(2)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	(1 706)	(490)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	(1 661)	(666)
RÉSULTAT GLOBAL	(879)	(112)
<i>Dont part attribuable aux :</i>		
Propriétaires de la société mère du Groupe	(928)	(248)
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	49	136

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2013	2012 ⁽¹⁾
ACTIF			
ACTIF NON COURANT		29 358	30 180
Goodwill	(10)	11 612	12 184
Immobilisations incorporelles	(11)	574	620
Immobilisations corporelles	(12)	14 752	14 992
Participations dans des entreprises associées	(13)	643	470
Autres actifs financiers	(15)	656	698
Instruments dérivés	(26)	12	27
Impôts différés	(22)	1 082	1 149
Autres débiteurs	(18)	27	40
ACTIF COURANT		7 717	9 284
Stocks	(16)	1 621	1 662
Clients	(17)	1 929	1 762
Autres débiteurs	(18)	797	779
Instruments dérivés	(26)	24	68
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(19)	3 346	2 733
Actifs en cours de cession	(3)	-	2 280
TOTAL ACTIF	(4)	37 075	39 464
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capital	(20)	1 149	1 149
Primes	(20)	9 712	9 695
Actions propres	(20)	(1)	(11)
Réserves et résultat consolidés		6 868	6 477
Autres réserves	(20)	(885)	(925)
Écarts de conversion	(20)	(2 288)	(719)
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE		14 555	15 666
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	(20)	1 951	2 082
CAPITAUX PROPRES		16 506	17 748
PASSIF NON COURANT		13 620	14 451
Impôts différés	(22)	915	973
Provision avantages du personnel	(23)	1 234	1 492
Provisions	(24)	591	637
Passifs financiers	(25)	10 805	11 261
Instruments dérivés	(26)	1	8
Autres créditeurs	(27)	74	80
PASSIF COURANT		6 949	7 265
Provision avantages du personnel	(23)	123	102
Provisions	(24)	124	127
Fournisseurs		2 224	1 985
Autres créditeurs	(27)	1 447	1 567
Impôts à payer		125	220
Passifs financiers (y compris part court terme de la dette long terme)	(25)	2 891	2 823
Instruments dérivés	(26)	15	53
Passifs liés aux actifs en cours de cession	(3)	-	388
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	(4)	37 075	39 464

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

EXERCICES CLOS LE
31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2013	2012 ⁽¹⁾
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
RÉSULTAT NET		782	554
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		46	16
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		736	538
<i>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés aux opérations, des impôts et des frais financiers :</i>			
Amortissements des immobilisations	(4)	1 027	1 010
Pertes de valeur des actifs	(6)	125	212
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(13)	(19)	(5)
(Plus) et moins-value de cession	(5)	(295)	(53)
(Produits) charges financiers	(8)	1 041	1 095
Impôts	(22)	262	292
Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)		(168)	(68)
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers (voir analyse ci-dessous)		(36)	(304)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS		2 673	2 717
Intérêts reçus (payés)		(893)	(954)
Impôts payés		(525)	(487)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		1 255	1 276
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		1	22
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		1 256	1 298
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements industriels	(4)	(1 051)	(775)
Acquisitions de titres des filiales et coentreprises ^(*)		(15)	21
Investissements dans les entreprises associées	(13)	-	(3)
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(1)	(1)
Cessions d'actifs ^(**)	(3)/(32)	1 105	413
(Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs		1	22
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		39	(323)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		(2)	(4)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		37	(327)

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

EXERCICES CLOS LE
31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2013	2012 ⁽¹⁾
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Variations de capital – propriétaires de la société mère	(20)	3	9
Variations de capital – participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		-	2
Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales	(32)	(2)	(147)
Cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle des filiales	(32)	188	21
Dividendes versés	(20)	(289)	(145)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(218)	(154)
Augmentation des passifs financiers à plus d'un an		1 410	1 069
Remboursement des passifs financiers à plus d'un an		(1 561)	(1 928)
Augmentation (Diminution) des passifs financiers à moins d'un an		9	(75)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(460)	(1 348)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(460)	(1 348)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		834	(395)
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées		(1)	18
Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires		(220)	(61)
Reclassement de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités en cours de cession		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		2 733	3 171
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(19)	3 346	2 733
* Dont trésorerie des entreprises acquises		5	-
** Dont trésorerie des entreprises cédées		(100)	1
ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT		(36)	(304)
(Augmentation)/diminution des stocks	(16)	(46)	(183)
(Augmentation)/diminution des clients		(172)	(107)
(Augmentation)/diminution des autres débiteurs – hors créances fiscales et frais financiers à recevoir		(10)	(44)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs		233	24
Augmentation/(diminution) des autres créditeurs – hors dettes fiscales et frais financiers à payer		(41)	6

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Notes	Actions en circulation	Dont actions propres	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultat consolidés ⁽¹⁾	Autres réserves ⁽¹⁾	Écarts de conversion	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	Capitaux propres
	(nombre d'actions)		(millions d'euros)								
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2012	287 247 518	233 448	1 149	9 684	(17)	6 217	(751)	(280)	16 002	2 197	18 199
Résultat net						365			365	189	554
Autres éléments du résultat global net d'impôts							(174)	(439)	(613)	(53)	(666)
RÉSULTAT GLOBAL						365	(174)	(439)	(248)	136	(112)
Dividendes ⁽²⁰⁾						(145)			(145)	(170)	(315)
Augmentation de capital ⁽²¹⁾	7 984								-	1	1
Paiements fondés sur des actions ⁽²¹⁾				11					11	-	11
Actions propres ⁽²⁰⁾		(76 165)			6	(6)			-	-	-
Variation de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales ⁽²⁰⁾						46			46	(93)	(47)
Autres mouvements ⁽²⁰⁾									-	11	11
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012	287 255 502	157 283	1 149	9 695	(11)	6 477	(925)	(719)	15 666	2 082	17 748
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2013	287 255 502	157 283	1 149	9 695	(11)	6 477	(925)	(719)	15 666	2 082	17 748
Résultat net						601			601	181	782
Autres éléments du résultat global net d'impôts							40	(1 569)	(1 529)	(132)	(1 661)
RÉSULTAT GLOBAL						601	40	(1 569)	(928)	49	(879)
Dividendes ⁽²⁰⁾						(289)			(289)	(216)	(505)
Augmentation de capital ⁽²¹⁾	109 895			3					3	-	3
Paiements fondés sur des actions ⁽²¹⁾				14					14	-	14
Actions propres ⁽²⁰⁾		(139 348)			10	(10)			-	-	-
Variation de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales ⁽²⁰⁾						84			84	102	186
Autres mouvements ⁽²⁰⁾						5			5	(66)	(61)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	287 365 397	17 935	1 149	9 712	(1)	6 868	(885)	(2 288)	14 555	1 951	16 506

(1) Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IAS 19 révisée (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS



NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Lafarge S.A. est une société anonyme de droit français. Son nom commercial est "Lafarge". La Société a été créée en 1884 sous le nom de "J. et A. Pavin de Lafarge". Les statuts actuels de la Société fixent sa durée jusqu'au 31 décembre 2066, sous réserve d'une nouvelle prorogation. Le siège social est situé au 61, rue des Belles Feuilles, BP 40, 75782 Paris Cedex 16. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542105572 RCS Paris.

Le Groupe est organisé par pays (voir Note 4).

Les actions Lafarge se négocient sur la Bourse de Paris depuis 1923. Le titre Lafarge fait partie du CAC 40 (et ce depuis l'origine de cet indice) et du SBF 250.

Les termes "Lafarge S.A." et "la société mère", utilisés ci-après, font référence à la société anonyme de droit français (hors filiales consolidées). Les termes "Groupe" ou "Lafarge" font référence à l'ensemble économique composé de la société Lafarge S.A. et de ses filiales consolidées.

Le 18 février 2014, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication de ces états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

NOTE 2 SYNTHÈSE DES PRINCIPALES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 PRINCIPES COMPTABLES

1) Base de préparation des comptes consolidés

Les comptes consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") tels qu'adoptés dans l'Union européenne au 31 décembre 2013 et disponibles sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm qui, pour le Groupe, ne diffèrent pas des normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

Les états financiers sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception des éléments suivants évalués à la juste valeur :

- ◆ les instruments financiers dérivés ;
- ◆ les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat ;
- ◆ les actifs financiers disponibles à la vente ;
- ◆ les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglées en trésorerie.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros arrondis au million le plus proche, sauf indication contraire.

En tant que premier adoptant des IFRS au 1^{er} janvier 2004, le Groupe a appliqué les règles spécifiques relatives à une première adoption, telles que prévues par IFRS 1. Les options retenues dans le cadre de cette transition sont décrites dans les notes suivantes.

2) Normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2013

Les nouvelles normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2013 n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 à l'exception des amendements d'IAS 19 qui ont été appliqués rétrospectivement au 1^{er} janvier 2012.

◆ NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2013 SANS INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur, texte publié par l'IASB en mai 2011. IFRS 13 requiert notamment de tenir compte du risque de contrepartie dans l'évaluation de la juste valeur des instruments dérivés. La valorisation du risque de contrepartie est non significative pour le Groupe.
- ◆ Amendements d'IFRS 1 – Prêts gouvernementaux portant un taux d'intérêt inférieur à celui du marché lors du premier passage aux IFRS par un nouvel adoptant, textes publiés par l'IASB en mars 2012.
- ◆ Amendements d'IFRS 7 – Informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers, texte publié par l'IASB en décembre 2011.
- ◆ Amendements d'IAS 1 – Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global, texte publié par l'IASB en juin 2011.
- ◆ Amendements d'IAS 12 – Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents, texte publié par l'IASB en décembre 2010.
- ◆ Améliorations annuelles – Cycle 2009-2011, textes publiés par l'IASB en mai 2012 ;
- ◆ IFRIC 20 – Frais de découverte engagés dans la phase de production d'une mine à ciel ouvert, texte publié par l'IASB en octobre 2011.

PREMIÈRE APPLICATION DES AMENDEMENTS D'IAS 19

Le Groupe appliquait déjà l'option proposée par IAS 19 de comptabilisation en autres éléments du résultat global des écarts actuariels au cours de la période de leur constatation. Ainsi, les amendements d'IAS 19 ont impacté principalement la composante financière des charges de retraite comptabilisée dans le compte de résultat consolidé et la comptabilisation des coûts des services passés :

- la composante financière des charges de retraite est comptabilisée en charges financières. Le produit financier des actifs de régimes inclus dans la composante financière est calculé en multipliant la juste valeur des actifs du régime par le taux d'actualisation et non plus par le taux de rendement attendu des actifs. La différence avec le rendement réel des actifs du régime reste comptabilisée en autres éléments du résultat global. En conséquence, le montant de l'obligation et des capitaux propres ne sont pas impactés, seule la répartition de la composante financière de la charge de retraite entre le résultat net et les autres éléments du résultat global est modifiée ;

- les coûts des services passés résultant de changements de régimes de retraite sont désormais inscrits immédiatement en charge, et ne sont plus amortis sur la durée résiduelle d'acquisition des droits. Les coûts des services passés non encore amortis ont été comptabilisés en provision pour avantage du personnel (non courant) en contrepartie des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt au 1^{er} janvier 2012 (2 millions d'euros).

À compter de l'adoption de ces amendements, la composante financière des charges de retraite, qui était auparavant présentée en "Résultat d'exploitation avant plus-value de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres", est dorénavant présentée en "Charges financières" dans le compte de résultat consolidé.

Les tableaux ci-après présentent l'incidence du changement de méthode sur le compte de résultat et l'état du résultat global :

31 DÉCEMBRE 2012

Compte de résultat (millions d'euros, sauf indication contraire)	Publié	Impact IAS 19R	Retraité
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	15 816	-	15 816
Coût des biens vendus	(11 945)	11	(11 934)
Frais administratifs et commerciaux	(1 431)	(38)	(1 469)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES	2 440	(27)	2 413
Plus- (moins-) values de cession	53	-	53
Autres produits (charges) d'exploitation	(546)	-	(546)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 947	(27)	1 920
Charges financières	(1 191)	(64)	(1 255)
Produits financiers	160	-	160
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	5	-	5
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	921	(91)	830
Impôts	(316)	24	(292)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	605	(67)	538
Résultat net des activités abandonnées	16	-	16
RÉSULTAT NET	621	(67)	554
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe	432	(67)	365
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	189	-	189
RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros)			
PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE			
Résultat par action de base	1,50	(0,23)	1,27
Résultat par action dilué	1,50	(0,23)	1,27
Dont activités poursuivies			
Résultat par action de base	1,44	(0,23)	1,21
Résultat par action dilué	1,44	(0,23)	1,21

31 DÉCEMBRE 2012

État du résultat global (millions d'euros)	Publié	Impact IAS 19R	Retraité
RÉSULTAT NET	621	(67)	554
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Gains et pertes actuariels	(331)	91	(240)
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	88	(24)	64
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	(243)	67	(176)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat	(490)		(490)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	(733)	67	(666)
RÉSULTAT GLOBAL	(112)	-	(112)
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	(248)	-	(248)
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	136	-	136

Le changement de méthode n'a pas d'impact sur le tableau de trésorerie à l'exception des lignes directement impactées dans le compte de résultat (résultat net, (produits) charges financiers, impôts et autres).

◆ NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLIQUÉES PAR ANTICIPATION

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2013 (voir Note 2.27), excepté les amendements d'IAS 36 – Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers, texte publié par l'IASB en mai 2013 dont l'application est sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

2.2 RÈGLES DE CONSOLIDATION

Filiales

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. Le contrôle exclusif est le pouvoir, direct ou indirect, de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. La quote-part de résultat global revenant aux tiers est présentée sur la ligne "Participations ne donnant pas le contrôle" dans l'état de la situation financière et ce même si cela conduit à une participation ne donnant pas le contrôle déficitaire.

Les entités *ad hoc* (*Special Purpose Entity* – SPE) sont consolidées si, sur la base d'une analyse en substance de la relation avec le Groupe et des risques et avantages de la SPE, le Groupe conclut qu'il en a le contrôle.

Coentreprises

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint avec un autre investisseur sont consolidées par intégration proportionnelle. La quote-part du Groupe dans les résultats, les actifs et les passifs de ces sociétés est comptabilisée dans les états financiers consolidés. Ces sociétés sont nommées "coentreprises" dans les états financiers consolidés.

À compter du 1^{er} janvier 2014, les coentreprises seront comptabilisées par mise en équivalence en application d'IFRS 11 "partenariats", texte publié par l'IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 (voir Note 2.27).

Entreprises associées

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont comptabilisées par mise en équivalence. Ces sociétés sont nommées "entreprises associées" dans les états financiers consolidés. L'influence notable est présumée exister si le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote des entreprises associées. La participation dans une entreprise associée est initialement comptabilisée au coût sauf si le Groupe en avait précédemment le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées, après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle l'influence notable prend fin. Si la quote-part du Groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans l'entreprise associée, la valeur comptable des titres mis en équivalence (incluant tout investissement à long terme) est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le Groupe ait une obligation de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise.

Éliminations des transactions intra-groupe

Les créances, dettes, produits et charges réciproques sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement et dans la limite du pourcentage de détention pour les entreprises en intégration proportionnelle.

Les profits résultant de transaction avec les entreprises associées sont éliminés en déduction de l'investissement à hauteur de la quote-part du Groupe. Les pertes ne sont éliminées que dans la mesure où il n'existe pas d'indication d'éventuelle dépréciation.

F

2.3 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

L'établissement des comptes consolidés implique que la direction du Groupe exerce son jugement, procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif, au passif, en produits ou en charges et les notes annexes.

La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation actuelle. Ces estimations sont fondées sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation, elles sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les principaux jugements et estimations faits par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les éléments suivants :

- ◆ tests de perte de valeur des actifs non courants (*voir Note 2.12 et Note 10 c*) : la détermination de la valeur recouvrable des UGT/ groupes d'UGT évaluée lors du test de perte de valeur nécessite une estimation de leur juste valeur nette des coûts de cession ou de leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur recouvrable implique notamment l'établissement d'hypothèses sur les flux de trésorerie opérationnels ainsi que sur les taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini ;
- ◆ impôts différés (*voir Note 2.23 et Note 22*) : la reconnaissance d'impôts différés actifs implique notamment des estimations sur les résultats fiscaux futurs ;
- ◆ régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi (*voir Note 2.20 et Note 23*) : les techniques actuarielles utilisées pour estimer la valeur des régimes à prestations définies mettent en œuvre des hypothèses financières telles que le taux d'actualisation, le taux de revalorisation des rentes, le taux d'évolution des coûts médicaux, et des hypothèses démographiques telles que l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel. Le Groupe fait appel à un actuaire indépendant pour estimer ces hypothèses ;
- ◆ provisions pour risque environnemental et pour réaménagement des sites (*voir Note 2.21 et Note 24*) : les provisions pour risque environnemental et réaménagement des sites nécessitent de retenir des hypothèses notamment en termes d'échéancier et de taux d'actualisation ;
- ◆ provisions pour litiges (*voir Note 24 et Note 29*) : les réclamations contentieuses impliquant le Groupe sont évaluées par la Direction Juridique. La Direction Juridique peut dans certains cas faire appel à l'assistance d'avocats spécialisés. L'information fournie au titre de ces provisions fait également appel au jugement ;
- ◆ instruments financiers (*voir Note 2.19, Note 25 et Note 26*) : la juste valeur des instruments financiers est déterminée sur la base de leur valeur de marché, à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables ou en estimant la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie. L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants de juste valeur. Pour les passifs financiers comptabilisés au coût amorti, le Groupe apprécie les événements et circonstances de la période qui pourraient conduire à une révision des paiements futurs et estime le scénario le plus probable pour déterminer si la valeur comptable de la dette doit être ajustée conformément aux principes édictés par IAS 39.

2.4 CONVERSION DES ÉLÉMENTS EN DEVISES

1) Transactions en devises

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions.

À chaque clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère comptabilisés à leur coût historique sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à la date de clôture tandis que ceux évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les éléments monétaires qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la cession de l'investissement net.

2) Activités à l'étranger

Les actifs et les passifs, y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition d'une activité à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger, en dehors des activités à l'étranger dans une économie hyperinflationniste, sont convertis en euros en utilisant le cours de change moyen de la période sauf fluctuations importantes sur la période.

Les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne "Écarts de conversion". Lorsqu'une activité à l'étranger est cédée avec perte de contrôle, pour tout ou partie, la quote-part afférente des écarts de conversion comptabilisés en réserve est transférée en résultat.

Conformément aux dispositions de IFRS 1, le Groupe a choisi de transférer en réserves consolidées les écarts de conversion au 1^{er} janvier 2004, relatifs à la conversion en euros des comptes des filiales ayant une monnaie étrangère comme monnaie de fonctionnement. En conséquence, ceux-ci ne sont pas comptabilisés en résultat lors de la cession ultérieure.

Pour les sociétés opérant dans des pays hyperinflationnistes, les montants figurant dans l'état de la situation financière consolidée et qui ne sont pas exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture sont retraités à l'aide de l'indice des prix le plus approprié. Les charges et produits en monnaie locale sont également indexés mois par mois. Les différences entre les valeurs historiques et les valeurs réévaluées sont inscrites au compte de résultat. Le Groupe définit la forte inflation à partir de critères économiques tels que le taux d'inflation et les variations des cours des monnaies étrangères.

Le tableau ci-après présente le cours de change pour les principales devises du Groupe :

Taux (euros)	2013		2012	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Dollar américain (USD)	1,3281	1,3791	1,2857	1,3194
Dollar canadien (CAD)	1,3683	1,4671	1,2848	1,3137
Livre sterling (GBP)	0,8492	0,8337	0,8111	0,8161
Real brésilien (BRL)	2,8671	3,2576	2,5101	2,7036
Yuan chinois (CNY)	8,1648	8,3491	8,1099	8,2207
Dinar algérien (DZD)	105,4004	106,8920	102,1376	102,8719
Livre égyptienne (EGP)	9,1299	9,5675	7,8204	8,3454
Roupie indienne (INR)	77,8675	85,3660	68,6448	72,5600
Roupie indonésienne (IDR)	13 858,5416	16 764,7800	12 053,2302	12 713,9700
Dinar irakien (IQD)	1 635,2417	1 682,5020	1 583,5163	1 612,3068
Dinar jordanien (JOD)	0,9451	0,9807	0,9156	0,9396
Shilling kenyan (KES)	114,5385	119,3287	108,8581	113,6906
Won coréen (KRW)	1 453,6235	1 450,9300	1 448,1967	1 406,2300
Dirham marocain (MAD)	11,1889	11,2640	11,1239	11,1810
Ringgit malais (MYR)	4,1855	4,5221	3,9690	4,0347
Naira nigérien (NGN)	206,9221	214,4145	200,5315	205,2893
Peso philippin (PHP)	56,4115	61,2890	54,2747	54,1070
Zloty polonais (PLN)	4,1972	4,1543	4,1840	4,0740
Leu roumain (RON)	4,4192	4,4710	4,4580	4,4445
Rouble russe (RUB)	42,3237	45,3246	39,9215	40,3295
Rand sud-africain (ZAR)	12,8313	14,5660	10,5556	11,1727
Livre syrienne (SYP)	145,3404	196,2700	83,3661	102,6100
Kwacha zambien (ZMW)	7,1738	7,5994	6,6262	6,7820

2.5 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES, ACQUISITIONS COMPLÉMENTAIRES D'INTÉRÊTS ET CESSIONS D'INTÉRÊTS

1) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition. Ainsi, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de la société acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition, à l'exception des actifs non courants en cours de cession qui sont comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de vente conformément à IFRS 5.

Lorsqu'un goodwill est déterminé de façon provisoire à la clôture de l'exercice au cours duquel l'acquisition est réalisée, le Groupe comptabilise les ajustements de ces valeurs provisoires dans un délai d'un an à compter de la date d'acquisition en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Si les changements entre les valeurs provisoires et les valeurs finales affectent matériellement la présentation des états financiers consolidés, l'information comparative présentée pour les périodes précédant la finalisation des justes valeurs est retraitée comme si les valeurs avaient été finalisées dès la date d'acquisition.

À la date d'acquisition, le goodwill correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entreprise, intégrant les compléments de prix éventuels, augmentée du montant des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par

étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et

- la juste valeur des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont ainsi valorisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, ils sont évalués à leur juste valeur à chaque date de clôture. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement ultérieur de cette juste valeur sera constaté en résultat si ces compléments de prix sont des passifs financiers.

Lorsque le goodwill est négatif, il est comptabilisé immédiatement en résultat.

Les coûts directement attribuables au regroupement d'entreprise, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés en charges de la période et présentés sur la ligne "Autres produits (charges d'exploitation)" du compte de résultat consolidé.

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100 %, IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser le goodwill soit sur une base de 100 %, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise.

◆ RÈGLES SPÉCIFIQUES À LA PREMIÈRE ADOPTION DES IFRS (REGROUPEMENTS ANTÉRIEURS AU 1^{ER} JANVIER 2004)

Le Groupe n'a pas, conformément à l'option offerte par IFRS 1, revu les calculs de goodwill effectués lors des acquisitions réalisées avant le 1^{er} janvier 2004.

Par ailleurs, selon les principes comptables français, des immobilisations incorporelles non amortissables, telles que les parts de marché, avaient été comptabilisées lors de l'affectation du prix d'acquisition. Les éléments reconnus ne satisfaisant pas les critères de comptabilisation tels que définis par IAS 38 "Immobilisations incorporelles" ont été reclassés en goodwill au 1^{er} janvier 2004.

2) Acquisitions complémentaires d'intérêts après la prise de contrôle

Ces opérations ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre le prix d'acquisition et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

3) Cessions d'intérêts après la prise de contrôle

◆ CESSIONS D'INTÉRÊTS SANS PERTE DE CONTRÔLE

Ces opérations ne modifiant pas le contrôle exercé sur l'entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces intérêts représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale. La part de ces cessions encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés et des impôts payés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés.

◆ CESSIONS D'INTÉRÊTS AVEC PERTE DE CONTRÔLE

La perte de contrôle donne lieu à la constatation d'un résultat de cession comptabilisé en résultat calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. Toute participation résiduelle conservée est ainsi évaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle. La part encaissée en numéraire, nette des frais de cession associés, des impôts payés et de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés, est classée en flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement sur la ligne "Cessions" du tableau des flux de trésorerie consolidés.

2.6 COMPTABILISATION DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES

Les produits des activités ordinaires sont composés de la valeur hors taxes des biens et services vendus par les sociétés consolidées dans le cadre normal de leur activité, après élimination des ventes intra-groupe.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la date où la majorité des risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés (généralement, à la date du transfert de propriété) et que la recouvrabilité de la contrepartie est probable.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir nette des retours, remises ou rabais commerciaux.

Les coûts de transport et de manutention facturés aux clients sont compris dans les "Produits des activités ordinaires". Les coûts de transport et de manutention supportés par le Groupe sont inclus dans le "Coût des biens vendus".

2.7 RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES

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

Par ailleurs, le "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" est une composante majeure du principal indicateur de rentabilité du Groupe : le retour sur capitaux employés (ROCE). Ce ratio résulte de la somme du "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" et de la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées, rapportée à la moyenne des capitaux employés. Le Groupe utilise cet agrégat en interne pour : a) gérer et évaluer les résultats de ses activités et secteurs opérationnels, b) prendre des décisions d'investissement et d'allocation des ressources, et c) évaluer la performance du personnel d'encadrement. Compte tenu des limites liées à l'utilisation de cet agrégat exposées ci-après, le Groupe restreint l'utilisation de cet agrégat à ces objectifs.

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

2.8 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Les produits et charges financiers comprennent :

- ◆ les charges ou produits d'intérêts sur les emprunts obligataires, la partie dette des instruments hybrides, les autres passifs financiers (y compris dette sur contrat de location financement) et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ◆ les autres frais payés aux banques sur les opérations financières ;
- ◆ les dividendes reçus des participations non consolidées ;
- ◆ l'effet de désactualisation des provisions et des créances long-terme ;
- ◆ la composante financière des charges de retraites ;
- ◆ le résultat de change sur opérations financières ;
- ◆ les profits réalisés sur la cession d'actifs financiers disponibles à la vente ;

- ◆ la perte de valeur constatée au titre des actifs financiers disponibles à la vente ;
- ◆ les pertes et gains réalisés sur instruments dérivés (sauf pour la partie efficace des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net) ;
- ◆ les variations de valeur des instruments dérivés détenus à des fins de transaction.

2.9 RÉSULTATS PAR ACTION

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, au cours de l'exercice.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe retraité par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Les actions ordinaires potentielles dilutives comprennent notamment les stock-options et les actions de performance émises par le Groupe.

2.10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des éléments amortissables, tels que les logiciels, les droits d'exploitation des carrières et les droits de promotion immobilière ainsi que certains frais de développement qui répondent aux critères définis par IAS 38.

Les immobilisations incorporelles sont amorties par annuités constantes sur une durée de trois à sept ans, à l'exception des droits de forage qui sont amortis sur la durée d'exploitation des carrières au prorata des tonnes extraites et des droits de promotion immobilière qui sont amortis sur la durée des programmes.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coûts des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

Frais de Recherche & Développement

Le Groupe a pour ambition d'améliorer ses processus de fabrication, de maintenir la qualité de ses produits et de répondre aux besoins présents et futurs de sa clientèle. Pour atteindre ces objectifs, il a instauré un certain nombre de programmes de Recherche & Développement. Dans ce cadre, les dépenses de recherche pour acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues. Les frais de développement (dont les applications sur l'offre produit sont directes) sont comptabilisés en tant qu'immobilisation, et amorties linéairement sur une durée de cinq ans, si et seulement si les critères suivants sont démontrés :

- ◆ l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- ◆ la probabilité que les avantages économiques futurs attribuables au projet de développement iront au Groupe ; et
- ◆ l'évaluation fiable des coûts directement attribuables à cet actif.

Les autres frais de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie finie sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et pertes de valeur.

2.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les actifs sont découpés en plusieurs composants, chaque composant ayant une durée d'amortissement spécifique, en ligne avec la durée d'utilité des actifs.

Le coût de remplacement d'un composant d'une immobilisation corporelle est comptabilisé dans la valeur comptable de cette immobilisation s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au Groupe et son coût peut être évalué de façon fiable. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur des immobilisations corporelles.

Les valeurs résiduelles sont revues et ajustées, le cas échéant, à chaque clôture.

Contrats de location

Les contrats de location, ou les contrats contenant un contrat de location au regard des critères d'IFRIC 4, transférant au Groupe les risques et avantages inhérents à la propriété des biens (contrat de location-financement) sont comptabilisés dans les immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière inscrite au passif.

Lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. L'actif est amorti selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire ou en fonction de la durée du contrat de location si celle-ci est plus courte.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique ou le taux d'intérêt moyen de la dette du Groupe.

Amortissements

Les méthodes d'amortissement des immobilisations corporelles sont les suivantes :

- ◆ les terrains de carrières sont amortis en fonction des tonnages extraits pendant l'exercice rapportés à la capacité d'extraction totale estimée de la carrière sur sa durée d'exploitation ;
- ◆ les autres terrains ne sont pas amortis ;
- ◆ les bâtiments sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée allant de 20 ans jusqu'à 50 ans pour les bâtiments administratifs ;
- ◆ les matériels, équipements et installations sont amortis linéairement sur leur durée de vie estimée allant de 8 à 30 ans.

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et les changements d'estimation sont comptabilisés sur une base prospective.

La charge d'amortissement est comptabilisée pour partie en "Coût des biens vendus" et pour partie en "Frais administratifs et commerciaux" en fonction de la nature de l'actif sous-jacent.

2.12 PERTES DE VALEUR DES ACTIFS NON COURANTS

1) Goodwill

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

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

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

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

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

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

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT/groupe d'UGT se révèle inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée, celle-ci est affectée d'abord à la réduction de valeur des goodwill de l'UGT/groupe d'UGT, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT/groupe d'UGT. La perte de valeur est comptabilisée en résultat en "Autres produits et charges d'exploitation" (voir Note 6).

Conformément à IAS 36, les pertes de valeur relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

2) Immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amortissables

Lorsque des événements ou des situations nouvelles indiquent que la valeur comptable d'un actif est susceptible de ne pas être recouvrable, un test de dépréciation est réalisé. Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif avec sa valeur recouvrable. La valeur

recouvrable est déterminée pour chaque actif pris individuellement, à moins que l'actif considéré ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le cas échéant, la valeur recouvrable est déterminée pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

La valeur recouvrable est définie comme le montant le plus élevé de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de sa valeur d'utilité, celle-ci étant calculée comme la somme actualisée des flux de trésorerie estimés futurs attendus de l'utilisation d'un actif et de sa cession éventuelle. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée en "Autres produits et charges d'exploitation".

Lorsqu'une perte de valeur est constatée au niveau d'une unité génératrice de trésorerie elle est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Après dépréciation, la nouvelle valeur de l'actif est amortie prospectivement sur la durée de vie résiduelle de l'actif.

Pour les actifs hors goodwill ayant subi une perte de valeur, la reprise éventuelle de la perte de valeur est examinée à chaque clôture annuelle. La valeur comptable de l'actif, modifiée en raison de l'augmentation de sa valeur recouvrable, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette des amortissements) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs. La reprise de perte de valeur est comptabilisée en résultat.

2.13 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers sont notamment composés de titres de sociétés non consolidées, de prêts et créances long terme et de positions de trésorerie soumises à restriction.

Les autres actifs financiers sont classés en quatre catégories : détenus à des fins de transaction (titres achetés et détenus principalement dans le but de les revendre à court terme), détenus jusqu'à leur échéance (titres donnant droit à des paiements déterminés ou déterminables et à échéance fixée, que le Groupe a la capacité et l'intention expresse de conserver jusqu'à maturité), prêts et créances long terme (actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif) et disponibles à la vente (tous les autres actifs financiers non présentés dans les catégories précédentes). La classification dépend des raisons ayant motivé l'acquisition des actifs financiers. La classification est déterminée lors de la comptabilisation initiale.

L'ensemble des actifs financiers fait l'objet d'une revue annuelle pour déterminer s'il existe un indice de perte de valeur.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

Actifs financiers détenus à des fins de transaction

Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués en juste valeur et les pertes et profits latents sont comptabilisés au compte de résultat en produits ou charges financiers. Les actifs de cette catégorie sont classés parmi les actifs courants.

Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance

Les actifs financiers désignés comme détenus jusqu'à leur échéance sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis évalués au coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Prêts et créances long terme

Les prêts et créances long terme sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis évalués au coût amorti suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et sont évalués à leur juste valeur, lors de leur première comptabilisation et ultérieurement.

Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière.

Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (transactions comparables, multiples de sociétés comparables, valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus dans l'état de la situation financière consolidée à leur coût d'acquisition.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les autres éléments du résultat global ("Autres réserves"). Lorsque les titres sont cédés, les pertes et gains latents cumulés sont alors comptabilisés dans le compte de résultat ("Charges financières" – "Produits financiers").

Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication objective de perte de valeur sur ces actifs financiers qui conduirait, le cas échéant, à constater dans le compte de résultat la dépréciation qui aurait été jusqu'alors comptabilisée en capitaux propres. Cette dépréciation au compte de résultat ne peut être ultérieurement reprise.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère objectif de perte de valeur sur ses actifs financiers, et donc permettant au Groupe de qualifier le caractère ou non recouvrable de ses investissements, sont notamment :

- ◆ l'existence de difficultés financières importantes ;
- ◆ l'analyse de la situation économique nationale/locale en liaison avec ses actifs ;
- ◆ l'analyse de changements défavorables significatifs de son environnement technologique, économique ou juridique ;
- ◆ l'existence d'une baisse significative ou prolongée de la juste valeur de cette participation en deçà de son coût d'acquisition.

2.14 DÉCOMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

Les actifs financiers sont décomptabilisés de l'état de situation financière consolidée lorsque le Groupe n'attend plus de flux de trésorerie futurs et qu'il transfère substantiellement tous les risques et avantages liés aux actifs.

Pour les créances commerciales, la cession avec recours contre le cédant en cas de défaut de paiement du débiteur (sous forme de dépôt réservé ou de recours direct) ne permet pas la décomptabilisation des créances cédées.

2.15 STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré et comprend les coûts d'acquisition de stocks. Pour les stocks fabriqués et les travaux en cours, le coût comprend une quote-part appropriée de frais généraux fondés sur la capacité normale de production.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

2.16 CLIENTS

Les créances clients sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des provisions pour dépréciation.

Une dépréciation de créances clients est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction.

Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

2.17 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et équivalents de trésorerie se décomposent en soldes bancaires, caisse, placements et équivalents de trésorerie non soumis à des variations significatives de valeur, offrant une grande liquidité, dont la date d'échéance est généralement inférieure à trois mois. Les placements classés en équivalents de trésorerie ayant une maturité supérieure à trois mois :

- ◆ ont des options de sortie sans pénalité exerçables à tout moment ou au maximum tous les trois mois, initialement prévues au contrat ;
- ◆ n'ont pas de risque de valeur lié au niveau de rémunération minimum acquise.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions autres que celles liées à des réglementations propres à certains pays (contrôle des changes, etc.) sont exclus de la trésorerie dans l'état de la situation financière consolidée et dans le tableau des flux de trésorerie et sont classés en actifs non courants sur la ligne "Autres actifs financiers".

2.18 CAPITAL

1) Actions ordinaires

Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés nets d'effets d'impôt en déduction des capitaux propres.

2) Actions d'autocontrôle

Les actions de la société mère qui sont détenues par la société mère sont comptabilisées en réduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les variations de juste valeur au cours de la période de détention ne sont pas comptabilisées. Les résultats de cession de ces titres sont imputés nets d'effets d'impôt en capitaux propres.

2.19 PASSIFS FINANCIERS ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS

1) Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les intérêts courus sont présentés sur la ligne “Autres créditeurs” dans l'état de la situation financière consolidée.

Les passifs financiers couverts par des swaps de taux documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt). Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat de la période et sont compensées, à hauteur de la part efficace, par les variations symétriques des justes valeurs des swaps adossés.

2) Instruments hybrides

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres (par exemple, les emprunts obligataires convertibles en actions). Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives.

La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions.

La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

3) Évaluation et comptabilisation des instruments dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans le but de réduire son exposition aux risques de taux d'intérêt, de change et sur matières premières sur ses engagements fermes ou hautement probables.

Des contrats à terme de devises et des swaps de change sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change.

Le Groupe utilise également des swaps de taux et des options pour gérer son exposition aux risques de taux. L'objectif de ces swaps est de convertir des instruments financiers soit de taux fixe à taux variable, soit de taux variable à taux fixe.

Le Groupe utilise des swaps et des options pour couvrir l'exposition aux risques de matière première.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée en juste valeur. La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement qui en résulte. Le Groupe désigne ses instruments dérivés conformément aux critères établis par IAS 39.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées dans le résultat de la période, venant ainsi compenser les pertes ou gains latents reconnus sur l'instrument couvert à hauteur de la part efficace.

Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, les variations de valeur du dérivé sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la part efficace et en résultat financier de la période pour la part inefficace. Le montant enregistré en capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier.

Les dérivés incorporés non étroitement liés aux contrats hôtes sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Leurs variations de juste valeur sont comptabilisées dans le résultat de la période.

4) Options de vente consenties à des tiers sur actions de filiales consolidées

Les options de vente consenties aux tiers minoritaires de filiales consolidées globalement doivent être considérées comme un passif financier. La dette est estimée en fonction des prix ou formules définis dans les contrats. Lorsque les formules sont basées sur un multiple de résultat après déduction de la dette, le montant de la dette relative à l'option est estimé en fonction du résultat de la période réalisé par l'entité et de sa dette à la clôture de l'exercice.

◆ OPTIONS DE VENTE CONSENTIES AUX TIERS MINORITAIRES AVANT LE 1^{ER} JANVIER 2010

Le Groupe enregistrait ces options de vente en passif financier pour la valeur actuelle du prix d'exercice de ces options avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle). Lorsque ce prix d'exercice excédait le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilisait le solde en goodwill.

Les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente consenties aux tiers minoritaires avant le 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisées avec pour contrepartie une variation des intérêts minoritaires, et le cas échéant du goodwill si les variations de juste valeur des dettes excèdent la variation des intérêts minoritaires. Aucun impact n'est enregistré en compte de résultat consolidé ou en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

◆ OPTIONS DE VENTE CONSENTIES AUX TIERS MINORITAIRES APRÈS LE 1^{ER} JANVIER 2010

Le Groupe enregistre ces options de vente en passif financier pour la valeur actuelle du prix d'exercice de ces options avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle). Lorsque ce prix d'exercice excède le montant des intérêts minoritaires, le Groupe comptabilise le solde en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les variations de juste valeur des dettes liées aux options de vente consenties aux tiers minoritaires après le 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisées avec pour contrepartie une variation des intérêts minoritaires, et le solde en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe si les variations de juste valeur des dettes excèdent la variation des intérêts minoritaires.

2.20 RÉGIMES DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Le Groupe comptabilise la totalité de ses engagements en matière de retraite, d'indemnités de cessation de service, de couverture médicale et autres engagements assimilés en application des dispositions d'IAS 19 révisée.

1) Régimes à cotisations définies

Le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont encourues (dans le “Coût des biens vendus” ou dans les “Frais administratifs et commerciaux”, en fonction des bénéficiaires du plan).

2) Régimes à prestations définies

Les estimations des obligations du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de cessation de service sont calculées annuellement, conformément à IAS 19 révisée – Avantages du personnel, par des actuaires indépendants en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de

durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel.

L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque zone géographique et monétaire. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés.

Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus par ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture, des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses, ainsi que des effets d'expérience. Ces écarts actuariels sont comptabilisés dans la période de leur constatation en "Autres éléments du résultat global".

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le "Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres" (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan) ;
- ◆ La charge financière nette de la période est comptabilisée en "charges financières". Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

L'effet des modifications et de réduction de plans sur les obligations des sociétés du Groupe est comptabilisé immédiatement au compte de résultat.

En cas de couverture excédentaire des passifs d'un régime par ses actifs, le Groupe applique les règles de limitation de l'actif pouvant être reconnu telles que définies par IAS 19 et IFRIC 14.

3) Autres avantages postérieurs à l'emploi

Certaines filiales offrent une participation à la couverture médicale complémentaire et d'autres prestations post-emploi à certains de leurs retraités et de leurs proches. Le coût de ces avantages est déterminé par calcul actuariel et comptabilisé en résultat sur la durée de service des salariés (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan).

2.21 PROVISIONS

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il existe une obligation légale ou implicite, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques.

1) Provisions pour restructuration

Une provision pour restructuration est comptabilisée quand un plan de restructuration formalisé et détaillé a été approuvé par l'organe compétent, et quand le Groupe a créé, chez les personnes concernées, une attente fondée que ce plan sera mis en œuvre soit en commençant à exécuter le plan soit en leur annonçant ses principales caractéristiques. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées au plan comme notamment les indemnités de licenciement, les préretraites, les préavis non effectués et les autres coûts directement liés aux fermetures de sites.

2) Provisions pour réaménagement des sites

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

3) Provisions pour risque environnemental

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

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

2.22 FOURNISSEURS

Les fournisseurs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et ultérieurement évalués à leur coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.23 IMPÔTS

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est comptabilisé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale du goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des coentreprises dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle les différences temporelles s'inverseront, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur des entités imposables différentes, mais qui ont l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et sont réduits dans la proportion où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

S'agissant des participations dans les filiales, coentreprises et sociétés mises en équivalence, un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toute différence temporaire imposable entre la valeur comptable des titres et leur base fiscale sauf si :

- ◆ le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence (par exemple : distribution de dividendes) se renversera ; et
- ◆ il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Ainsi, pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé n'est reconnu à due concurrence des impôts de distribution que sur les dividendes dont le versement est planifié.

2.24 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe réalise régulièrement des opérations d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions à un prix unitaire convenu, des plans d'attribution d'actions de performance et des augmentations de capital réservées aux salariés.

Conformément aux prescriptions de IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions, le Groupe comptabilise une charge compensatoire pour tous les instruments sur actions propres octroyés à ses salariés.

1) Plans de souscription et d'achat d'actions octroyés aux salariés, plans d'attributions d'action de performance et plans dénoués en numéraire

Lors de l'octroi d'options ou d'actions, le Groupe évalue la juste valeur des instruments octroyés à partir du modèle mathématique Black & Scholes. Toutefois, selon que ces instruments sont dénoués par émission d'actions ou remise de numéraire, le traitement comptable diffère.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Lafarge, alors la valeur des instruments attribués est estimée et figée à la date d'attribution, puis constatée linéairement en compte de résultat sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des capitaux propres.

Si le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire (notamment pour les SAR "Stock Appreciation Rights"), alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date de l'attribution, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits (en fonction des caractéristiques des instruments) par contrepartie des provisions non courantes.

Conformément aux dispositions de IFRS 1 et IFRS 2, seuls les plans octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1^{er} janvier 2004 ont été évalués et comptabilisés en charges de personnel.

2) Plans d'épargne salariale

Lorsque le Groupe réalise des opérations d'augmentation de capital réservées aux salariés et dans la mesure où les conditions de l'offre sont différentes des conditions courantes de marché, le Groupe comptabilise une charge compensatoire.

Cette charge est évaluée à la date d'attribution des droits, qui correspond à la date à laquelle le Groupe et les salariés ont une

compréhension commune des caractéristiques et conditions de l'accord.

L'évaluation de cette charge tient compte des versements réalisés par l'employeur dans le plan ("abondement"), de l'éventuelle décote accordée sur le prix des actions minorée du coût d'incessibilité généralement supporté par le salarié dans le cadre de ces opérations (les actions étant bloquées).

La charge calculée est comptabilisée en totalité l'année de l'opération si aucune condition d'acquisition des droits n'est prévue, l'opération rémunérant dans ce cas un service passé.

2.25 COMPTABILISATION DES QUOTAS D'ÉMISSION

Le Groupe reçoit gratuitement des quotas d'émission de CO₂ dans le cadre du système d'échange de quotas d'émissions mis en place dans l'Union européenne depuis 2005. L'ensemble des cimenteries du Groupe situées dans 11 des 28 États membres de l'Union européenne est concerné par la directive européenne sur l'échange des quotas d'émissions.

Pour la troisième période d'allocation, couvrant les années 2013 à 2020, les quotas d'émission sont calculés selon une nouvelle méthodologie qui combine un volume de production de référence par usine (exprimé en tonnes de clinker) et une valeur de référence commune à l'ensemble du secteur au niveau européen (exprimée en tonnes de CO₂ par tonne de clinker). Ces allocations sont gratuites pour le secteur ciment en Europe en 2013 et 2014 ; elles continueront à être gratuites à partir de 2015 dans la mesure où le secteur de l'industrie cimentière aura été considéré comme exposé à un risque important de concurrence internationale ("fuites carbonées").

Le Groupe suit les quotas sur une base annuelle mais aussi sur l'ensemble de la période de référence (actuellement 2013-2020). Les émissions réelles sont consolidées sur une base mensuelle. Les prévisions de la situation annuelle sont régulièrement mises à jour au cours de l'exercice.

Dans l'attente d'une position de l'IASB sur la comptabilisation des quotas d'émission négociables dans le cadre de plans de réduction d'émission des gaz à effet de serre, le Groupe applique le traitement suivant :

- ◆ les quotas d'émission reçus à titre gratuit dans le cadre des plans nationaux d'allocation ne sont pas enregistrés dans l'état de la situation financière consolidée (coût nul) ;
- ◆ les produits de cession de quotas d'émission sont enregistrés en diminution du coût des biens vendus ;
- ◆ les achats de quotas d'émission sur le marché sont enregistrés en coût des biens vendus dès lors qu'ils couvrent des émissions réelles de la période. Ils sont constatés en immobilisations incorporelles s'ils couvrent des émissions à réaliser sur les périodes ultérieures ;
- ◆ une provision est comptabilisée (en coûts des biens vendus) si les émissions réelles excèdent les quotas détenus (alloués ou achetés).

Aucun autre impact n'est enregistré au compte de résultat ou dans l'état de la situation financière consolidée.

2.26 ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément, sur la ligne "Actifs en

cours de cession” de l’état de la situation financière consolidée dès lors qu’ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d’actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d’un groupe d’actifs détenus en vue de la vente sont présentés sur la ligne “Passifs liés aux actifs en cours de cession” de l’état de la situation financière consolidée.

Une activité abandonnée est définie comme un composant de l’entreprise faisant l’objet soit d’une cession, soit d’un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui :

- ◆ représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ◆ fait partie d’un plan global de cession d’une activité ou d’une zone géographique significative pour le Groupe ; ou
- ◆ est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la vente.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées. Les éléments bilantiels sont classés en actifs et passifs en cours de cession sans retraitement de l’année comparative.

2.27 NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES À LA DATE DE CLÔTURE MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

Textes adoptés par l’Union européenne à la date de clôture

◆ TEXTES DONT L’APPLICATION POURRAIT AVOIR UNE INCIDENCE SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ IFRS 11 – Partenariats, texte publié par l’IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 : les principaux impacts résulteront de la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence des coentreprises détenues par le Groupe actuellement consolidées selon la méthode de l’intégration proportionnelle. Sur l’exercice 2013, l’application d’IFRS 11 aurait eu les impacts suivants :
 - ◆ diminution de 2 107 millions d’euros du chiffre d’affaires ;
 - ◆ diminution de l’Ebitda ⁽¹⁾ de 308 millions d’euros ;
 - ◆ diminution de 138 millions d’euros du “Résultat d’exploitation avant plus-value de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres” ;
 - ◆ diminution de la dette nette ⁽²⁾ de 484 millions d’euros ;
 - ◆ participations dans des coentreprises et entreprises associées : 1 550 millions d’euros au 1^{er} janvier 2013 et 3 174 millions d’euros au 31 décembre 2013 suite notamment à la création de la coentreprise Lafarge Tarmac au Royaume-Uni le 7 janvier 2013.
- ◆ IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d’autres entités, texte publié par l’IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 : l’analyse des informations à fournir est en cours.

(1) Ebitda (résultat brut d’exploitation) : résultat d’exploitation avant plus values de cession, perte de valeur sur actif, restructuration et autres, avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels.

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

◆ TEXTES DONT L’APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D’IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ IFRS 10 – États financiers consolidés, texte publié par l’IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 : aucun impact significatif n’a été identifié.
- ◆ IAS 27 révisée – États financiers individuels, texte publié par l’IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.
- ◆ IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, texte publié par l’IASB en mai 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.
- ◆ Amendements d’IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 – Dispositions transitoires, textes publiés par l’IASB en juin 2012 et applicables en cohérence avec IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.
- ◆ Amendements d’IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 – Entités d’investissement, textes publiés par l’IASB en octobre 2012 et applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.
- ◆ Amendements d’IAS 32 – Instruments financiers : présentation – Compensation d’actifs et de passifs financiers, texte publié par l’IASB en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.
- ◆ Amendements d’IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture, texte publié par l’IASB en juin 2013 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.

Textes non adoptés par l’Union européenne à la date de clôture

◆ TEXTES DONT L’APPLICATION POURRAIT AVOIR UNE INCIDENCE SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ IFRS 9 – Instruments financiers et ses amendements, textes publiés par l’IASB en novembre 2009, en octobre 2010 et en décembre 2011 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015.

◆ TEXTES DONT L’APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D’IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ Amendements d’IAS 19 – Contribution des employés, texte publié par l’IASB en novembre 2013 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014.
- ◆ Améliorations annuelles – cycle 2010-2012, texte publié par l’IASB en décembre 2013 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014.
- ◆ Améliorations annuelles – cycle 2011-2013, texte publié par l’IASB en décembre 2013 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2014.
- ◆ IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique, texte publié par l’IASB en mai 2013 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014.



NOTE 3 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

3.1 CRÉATION DE LA COENTREPRISE LAFARGE TARMAC

Contexte de l'opération

La Commission de la Concurrence a approuvé en mai 2012 le projet de coentreprise entre Lafarge UK et Tarmac Quarry Materials, sous réserve de cessions d'un portefeuille d'activités de matériaux de construction de Tarmac et de Lafarge au Royaume-Uni.

Ces cessions et la création de la coentreprise Lafarge Tarmac sont intervenues le 7 janvier 2013. Cette nouvelle entité regroupe les activités Ciment, granulats, béton prêt à l'emploi, asphalte et enrobés bitumeux, services de maintenance, et activités de recyclage des déchets au Royaume-Uni.

La création de la nouvelle entité a été réalisée sans échange de trésorerie.

Traitement comptable de la création de la coentreprise

Au 31 décembre 2012, conformément aux dispositions d'IFRS 5, les actifs et passifs de Lafarge UK étaient regroupés respectivement sur les lignes "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession" dans l'état de situation financière consolidée (voir Note 3 (Principaux événements de la période) annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2012).

Au 7 janvier 2013, en application d'IAS 27 du fait de la perte de contrôle exclusif de Lafarge UK, le traitement comptable retenu pour la création de la coentreprise est le suivant :

- ◆ cession de la totalité de la participation antérieurement détenue par le Groupe dans Lafarge UK et comptabilisation du résultat de cession dans le compte de résultat ;
- ◆ acquisition de 50 % de Lafarge Tarmac pour un montant correspondant à 50 % de la juste valeur de la coentreprise Lafarge Tarmac. Cette prise de contrôle conjoint induit la comptabilisation d'un goodwill ;
- ◆ Lafarge Tarmac dont le Groupe détient 50 % des droits de vote, est consolidée par intégration proportionnelle à partir de sa date de création.

Présentation des impacts provisoires

L'incidence nette de la création de la coentreprise et de la cession d'un portefeuille d'activités comme requis par la Commission de la Concurrence est un gain de 42 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- (moins-) value de cession".

La juste valeur des actifs nets de Lafarge UK apportés, les actifs nets provisoires acquis (50 % de Lafarge Tarmac) et le goodwill provisoire résiduel sont détaillés ci-après :

(millions d'euros)	
Juste valeur de la coentreprise Lafarge Tarmac (50 %)	1 515
Juste valeur provisoire des actifs nets acquis (50 %)	1 156
Goodwill provisoire	359

Le goodwill représente principalement des parts de marché et des synergies attendues grâce à l'amélioration de la performance opérationnelle dans les domaines de la logistique et des achats, et au

déploiement de produits à valeur ajoutée sur un territoire étendu, qui ne peuvent pas être reconnues séparément. Le goodwill sera finalisé sur le premier trimestre 2014, dès finalisation de la valorisation des usines de ciment.

La juste valeur provisoire des actifs et passifs acquis est présentée dans le tableau ci-après à la date d'acquisition :

(millions d'euros)	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	-
Immobilisations corporelles	1 276
Stocks	69
Clients	128
Autres actifs	81
Trésorerie et équivalents de trésorerie	70
Provisions	(172)
Passifs financiers	-
Fournisseurs	(127)
Autres passifs	(169)
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	-
TOTAL ACTIF NET ACQUIS	1 156

Pour l'exercice 2013, la contribution de Lafarge Tarmac aux produits des activités ordinaires du Groupe est de 1 015 millions d'euros, de - 10 millions d'euros au résultat d'exploitation avant plus-value de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, et de - 19 millions d'euros au résultat net (part du Groupe).

L'incidence nette des cessions du portefeuille d'activités et de la création de la coentreprise est de 112 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs".

3.2 OPÉRATIONS DE CESSION

3.2.1 Cession de la branche Plâtre

Le Groupe présente depuis septembre 2011 les activités de la branche Plâtre (à l'exclusion des activités en Moyen-Orient et Afrique) comme une "activité abandonnée" tel qu'expliqué dans la Note 3.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés du Document de Référence 2012 (page F24). Le Groupe a cédé ses activités en Australie en août 2011 et ses activités d'Europe occidentale, Europe centrale et de l'Est, Amérique Latine et Asie lors du dernier trimestre 2011.

Jusqu'à la date de cession, conformément aux dispositions d'IFRS 5 :

- ◆ les actifs et passifs des opérations Plâtre Amérique du Nord étaient regroupés respectivement sur les lignes "Actifs en cours de cession" et "Passifs liés aux actifs en cours de cession" dans l'état de situation financière consolidée ;
- ◆ les actifs amortissables n'étaient plus amortis (incidence de 13 millions d'euros sur les huit premiers mois 2013 et de 20 millions d'euros sur l'exercice 2012).

Le 24 juin 2013, le Groupe a signé un contrat de vente de ses opérations Plâtre en Amérique du Nord à une division du fonds d'investissement Lone Star, pour une valeur d'entreprise de 700 millions de dollars américains. L'opération a été réalisée le 30 août 2013.

L'incidence de cette cession sur les états financiers du Groupe est la suivante :

- ◆ tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" : 498 millions d'euros après déduction de la trésorerie cédée ;
- ◆ compte de résultat consolidé sur la ligne "Résultat net des activités abandonnées" : 25 millions d'euros au titre de la plus-value de cession nette d'impôt.

3.2.2 Cession d'actifs granulats en Géorgie (États-Unis)

En février et mars 2013, le Groupe a cédé six carrières de granulats situées dans l'État de Géorgie (États-Unis). L'incidence nette de cette cession est de 115 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 4 millions d'euros au titre de la plus-value de cession avant impôts dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- ou (moins-) value de cession".

3.2.3 Cession des opérations ciment en Ukraine

En septembre 2013, le Groupe a cédé au groupe CRH son activité ciment en Ukraine. L'incidence nette de cette cession est de 83 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de - 21 millions d'euros au titre de la moins-value de cession avant impôts dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- ou (moins-) value de cession".

3.2.4 Cession des opérations ciment en Honduras

En novembre 2013, le Groupe a cédé au groupe Argos son activité ciment au Honduras. L'incidence nette de cette cession est de 144 millions d'euros, après déduction de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 182 millions d'euros au

titre de la plus-value de cession avant impôts dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- ou (moins-) value de cession".

3.3 CRÉATION D'UNE NOUVELLE ENTITÉ AU MEXIQUE

En juillet 2013, le Groupe et Elementia ont créé une société regroupant l'ensemble de leurs actifs cimentiers au Mexique. Le Groupe a apporté à cette nouvelle entité les usines de Vito et Tula d'une capacité totale de près d'un million de tonnes, Elementia apportant son usine d'un million de tonnes en cours de construction dans le centre du pays.

La nouvelle société est détenue à 47 % par le Groupe et à 53 % par Elementia et est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe. Suite à la perte de contrôle, le résultat de cession avant impôts est un gain de 106 millions d'euros dans le compte de résultat consolidé sur la ligne "Plus- (moins-) value de cession". La valeur de la mise en équivalence, correspondant à 47 % de la juste valeur, est de 207 millions d'euros à la date de la création de la société.

3.4 AUGMENTATION DE CAPITAL DANS LAFARGE INDIA PRIVATE LIMITED

Le 15 juillet 2013, le Groupe a finalisé l'augmentation de capital de 14 milliards de roupies (environ 180 millions d'euros) souscrite par Baring Private Equity Asia, représentant une participation minoritaire de 14 % dans Lafarge India Private Limited, la filiale indienne du Groupe. L'impact dans les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe est de 93 millions d'euros.

3.5 ÉMISSION OBLIGATAIRE

En septembre 2013, le Groupe a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission obligataire de 750 millions d'euros d'une durée de sept ans, portant un coupon annuel fixe de 4,75 %.

NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

Le Groupe est organisé par pays. Les pays ou groupes de pays sont les secteurs opérationnels du Groupe. Six régions sont présentées, correspondant à des regroupements de pays ou groupes de pays (sauf l'Amérique du Nord qui est un secteur opérationnel) :

- ◆ Europe occidentale ;
- ◆ Amérique du Nord ;
- ◆ Europe centrale et de l'Est ;
- ◆ Moyen-Orient et Afrique ;
- ◆ Amérique Latine ;
- ◆ Asie.

L'information sectorielle ci-après pour chaque secteur présenté est conforme à celle présentée au Président-Directeur général ⁽¹⁾ aux fins de prises de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Chaque secteur opérationnel tire ses revenus des produits suivants :

- ◆ une large gamme de ciments et liants hydrauliques adaptés aux besoins du secteur de la construction ;
- ◆ les granulats et béton ;
- ◆ les autres produits : principalement le plâtre.

(1) Principal décideur opérationnel.

La direction du Groupe suit la performance de l'activité sur la base :

- ◆ du chiffre d'affaires par origine ;
- ◆ du résultat brut d'exploitation (Ebitda), défini comme le résultat d'exploitation avant plus values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres, avant dépréciation et amortissement des actifs corporels et incorporels ;
- ◆ du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres ; et
- ◆ des capitaux investis, définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées et du besoin en fonds de roulement.

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

Les principes comptables utilisés pour les indicateurs de l'information sectorielle sont conformes à ceux appliqués aux comptes consolidés (tels que décrits en Note 2).

Les ventes et transferts entre les secteurs opérationnels sont réalisés au prix du marché.

A) INFORMATION PAR SECTEUR

31 DÉCEMBRE 2013

(millions d'euros)	Europe occidentale	Amérique du Nord	Europe centrale et de l'Est	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	Asie	Total
COMPTE DE RÉSULTAT							
Produits des activités ordinaires	3 373	3 137	1 154	4 199	869	2 803	
Moins : intersecteur	(117)	-	(9)	(132)	-	(79)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	3 256	3 137	1 145	4 067	869	2 724	15 198
EBITDA	354	560	201	1 153	240	594	3 102
Dotation aux amortissements des immobilisations	(267)	(155)	(89)	(306)	(38)	(172)	(1 027)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES							
	87	405	112	847	202	422	2 075
Plus- (moins-) values de cession	46	(1)	(21)	(5)	269	7	295
Autres produits (charges) d'exploitation	(217)	(28)	(49)	(36)	8	(28)	(350)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(68)</i>	<i>(10)</i>	<i>(36)</i>	-	-	<i>(11)</i>	<i>(125)</i>
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(84)	376	42	806	479	401	2 020
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	172	119	284	167	61	248	1 051
Capitaux investis	5 548	4 552	2 660	10 501	1 213	3 611	28 085
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	6 945	5 063	2 863	11 665	1 394	4 681	32 611
<i>dont participations dans des entreprises associées</i>	<i>141</i>	<i>13</i>	<i>42</i>	<i>209</i>	<i>231</i>	<i>7</i>	<i>643</i>
Actifs non alloués ⁽¹⁾							4 464
TOTAL ACTIF							37 075
Passifs sectoriels	2 273	1 272	250	1 141	180	826	5 942
Passifs et capitaux propres non alloués ⁽²⁾							31 133
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							37 075

(1) Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

31 DÉCEMBRE 2012

(millions d'euros)	Europe occidentale	Amérique du Nord	Europe centrale et de l'Est	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	Asie	Total
COMPTE DE RÉSULTAT							
Produits des activités ordinaires	3 271	3 375	1 293	4 423	961	2 832	
Moins : intersecteur	(90)	-	(23)	(140)	-	(86)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	3 181	3 375	1 270	4 283	961	2 746	15 816
EBITDA	507	558	256	1 242	296	564	3 423
Dotation aux amortissements des immobilisations	(191)	(198)	(81)	(329)	(40)	(171)	(1 010)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES							
	316	360	175	913	256	393	2 413
Plus- (moins-) values de cession	-	10	-	1	-	42	53
Autres produits (charges) d'exploitation	(357)	(65)	(36)	(71)	(4)	(13)	(546)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(178)</i>	<i>(7)</i>	<i>(19)</i>	<i>(5)</i>	-	<i>(3)</i>	<i>(212)</i>
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(41)	305	139	843	252	422	1 920
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	156	112	121	142	72	172	775
Capitaux investis	4 081	5 060	2 686	11 560	1 332	3 938	28 657
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	5 244	5 632	3 007	12 701	1 550	5 073	33 207
<i>dont participations dans des entreprises associées</i>	<i>156</i>	<i>20</i>	<i>42</i>	<i>204</i>	<i>40</i>	<i>8</i>	<i>470</i>
Actifs en cours de cession	1 849	431	-	-	-	-	2 280
Actifs non alloués ⁽¹⁾							3 977
TOTAL ACTIF							39 464
Passifs sectoriels	1 956	1 675	359	1 110	217	893	6 210
Passifs liés aux actifs en cours de cession	348	40	-	-	-	-	388
Passifs et capitaux propres non alloués ⁽²⁾							32 866
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							39 464

(1) Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

B) INFORMATION PAR LIGNE DE PRODUIT

(millions d'euros)	Produits des activités ordinaires externes		Produits des activités ordinaires	
	31 décembre 2013	31 décembre 2012	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Ciment	9 657	10 373	10 333	11 085
Granulats & béton	5 451	5 353	5 469	5 367
Autres produits	90	90	90	90
Éliminations			(694)	(726)
TOTAL	15 198	15 816	15 198	15 816

F

C) INFORMATION PAR PAYS

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels ⁽¹⁾	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels ⁽¹⁾
EUROPE OCCIDENTALE	3 256	5 705	3 181	4 231
dont :				
France	1 794	2 322	1 855	2 344
Royaume-Uni ⁽³⁾	1 015	1 624	822	-
AMÉRIQUE DU NORD	3 137	4 196	3 375	4 700
dont :				
États-Unis ⁽²⁾	1 079	1 149	1 307	1 368
Canada ⁽²⁾	2 058	796	2 068	894
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	1 145	2 547	1 270	2 642
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	4 067	10 384	4 283	11 444
dont :				
Égypte	368	2 137	459	2 491
Algérie	629	3 003	584	3 133
Nigéria	598	1 272	572	1 319
AMÉRIQUE LATINE	869	1 188	961	1 310
dont :				
Brésil	608	772	666	905
ASIE	2 724	3 561	2 746	3 939
TOTAL	15 198	27 581	15 816	28 266

(1) Les actifs non-courants sectoriels regroupent le goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les participations dans des entreprises associées.

(2) Actifs non courants sectoriels hors goodwill.

(3) Augmentation des actifs non-courants sectoriels suite à la création de la coentreprise Lafarge Tarmac (voir Note 3.1).

D) CLIENTS IMPORTANTS

Le Groupe n'a pas de dépendance à l'égard de clients externes.

NOTE 5 PLUS- ET MOINS-VALUES DE CESSION

2013

Les "Plus- (moins-) values de cession s'élèvent à 295 millions d'euros et comprennent notamment 182 millions d'euros de plus-value relative à la cession des opérations ciment au Honduras, 106 millions d'euros de gain suite à la perte de contrôle résultant de l'apport des actifs cimentiers mexicains du Groupe à la nouvelle entité créée avec Elementia et 42 millions d'euros de gain lié à la création de la coentreprise Lafarge Tarmac (voir Note 3).

2012

Les "Plus- (moins-) values de cession s'élèvent à 53 millions d'euros et comprennent notamment 40 millions d'euros de plus-value relative à la cession de la majeure partie de la participation minoritaire du Groupe dans Lafarge Aso Cement au Japon et 8 millions d'euros relatifs à la cession des activités Ciment et Granulats & Béton dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

L'effet des plus- (moins-) values de cession sur le taux d'impôt est précisé dans la Note 22 (a).

NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres produits et charges d'exploitation sont composés des éléments suivants :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Dépréciations de goodwill	-	(162)
Dépréciations d'actifs incorporels et corporels	(125)	(50)
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	(125)	(212)
Coûts de restructuration	(157)	(204)
Litiges	(6)	(5)
Autres produits d'exploitation	26	14
Autres charges d'exploitation	(88)	(139)
AUTRES PRODUITS (CHARGES) D'EXPLOITATION	(350)	(546)

2013

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement des coûts de restructuration ainsi que des dépréciations d'actifs en Europe occidentale et de l'Est pour un total de 282 millions d'euros. Les coûts de restructuration incluent notamment les indemnités de fin de contrat de travail et sont essentiellement liés aux plans de réduction des coûts en Europe occidentale. Le montant payé sur 2013 s'élève à 174 millions d'euros.

2012

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement des dépréciations de goodwill en Grèce, des dépréciations d'actifs en Europe et des coûts de restructuration dans le cadre du plan de réduction des coûts pour un montant de 204 millions d'euros. Les coûts de restructuration comprennent principalement les indemnités de fin de contrat de travail. Ils sont essentiellement liés aux plans de réduction de coûts et concernent notamment la France et l'Amérique du Nord. Le montant payé sur la période s'élève à 183 millions d'euros.

NOTE 7 QUOTAS D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Le Groupe comptabilise les quotas d'émission de CO₂ conformément aux principes décrits en Note 2.25.

Les quotas alloués en 2013 aux cimenteries du Groupe de l'Union européenne équivalent à des émissions de CO₂ d'environ 17,6 millions de tonnes.

En 2013, le bas niveau d'activité des marchés européens combiné à l'amélioration de notre performance exprimée en kg de CO₂ à la tonne de ciment a permis de dégager des excédents de quotas. En 2013, Lafarge a procédé à la cession de quotas excédentaires pour 14,4 millions d'euros (99 millions d'euros en 2012).

Pour l'année 2014, sur la base de notre estimation des quotas d'émissions à recevoir et sur la base de nos prévisions actuelles de production, qui peuvent être amenées à évoluer en cas de tendances de marché différentes de celles anticipées aujourd'hui, les quotas reçus devraient être supérieurs aux besoins du Groupe évalués sur une base consolidée.

NOTE 8 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

L'analyse des produits et charges financiers se présente comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Charges financières d'intérêt	(929)	(1 000)
Composante financière des charges de retraite	(63)	(64)
Pertes de change	(88)	(67)
Autres charges financières	(97)	(124)
CHARGES FINANCIÈRES	(1 177)	(1 255)
Produits financiers d'intérêt	95	111
Dividendes reçus	2	2
Gains de change	36	44
Autres produits financiers	3	3
PRODUITS FINANCIERS	136	160
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	(1 041)	(1 095)

Les charges financières d'intérêt nettes des produits financiers d'intérêt et des intérêts capitalisés s'établissent à 834 millions d'euros au 31 décembre 2013 (889 millions d'euros au 31 décembre 2012), soit une diminution de 6 %. Cette variation s'explique par :

- ◆ un endettement net moyen en baisse de 863 millions d'euros en 2013 par rapport à 2012 ;
- ◆ un taux d'intérêt moyen sur la dette brute de 6,2 % en 2013 comparé à 6,2 % en 2012 (7,4 % en 2013 et 7,2 % en 2012 sur la dette nette) ;

- ◆ un montant d'intérêts capitalisés sur les emprunts destinés au financement des unités de production pendant la période de construction de 25 millions d'euros en 2013 comparé à 9 millions d'euros en 2012.

Le montant des gains et pertes de change varie selon l'exposition aux risques de change de créances et dettes libellées dans des devises différentes de la devise fonctionnelle de l'entité portant cette créance et/ou cette dette. Ces variations de change proviennent notamment de montants libellés en dollars américains.

NOTE 9 RÉSULTATS PAR ACTION

Le calcul des résultats de base et dilué par action pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012 est présenté ci-dessous :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2013	2012
NUMÉRATEUR (millions d'euros)		
RÉSULTAT NET – PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE	601	365
Dont résultat net des activités poursuivies	555	349
DÉNOMINATEUR (milliers d'actions)		
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS	287 268	287 079
Nombre total d'actions potentielles dilutives	1 964	1 183
Nombre moyen d'actions – dilué	289 232	288 262
RÉSULTAT PAR ACTION (euros)	2,09	1,27
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (euros)	2,08	1,27
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	1,93	1,21
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	1,92	1,21

Les stock-options ayant un effet antidilutif ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

En 2013, 4,9 millions de stock-options ont été exclues du calcul du résultat dilué par action (7,0 millions en 2012).

NOTE 10 GOODWILL

A) ANALYSE DE LA VARIATION DES GOODWILL

Le tableau ci-dessous détaille l'analyse de la variation des goodwill par secteur opérationnel :

(millions d'euros)	Europe occidentale	Amérique du Nord	Europe centrale et de l'Est	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	Asie	Total
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 886	2 557	847	5 815	643	953	12 701
Montant brut	2 093	2 557	847	5 923	643	1 017	13 080
Dépréciation cumulée	(207)	-	-	(108)	-	(64)	(379)
NET AU 1^{ER} JANVIER 2012	1 886	2 557	847	5 815	643	953	12 701
Acquisitions	5	9	-	3	-	-	17
Cessions	-	(86)	-	-	-	-	(86)
Dépréciation	(160)	-	(2)	-	-	-	(162)
Variation du goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires et autres	1	-	5	-	-	(3)	3
Écarts de conversion	-	(41)	4	(170)	(60)	4	(263)
Autres mouvements	4	(2)	(38)	9	-	1	(26)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 736	2 437	816	5 657	583	955	12 184
Montant brut	2 104	2 437	818	5 763	583	1 022	12 727
Dépréciation cumulée	(368)	-	(2)	(106)	-	(67)	(543)
NET AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 736	2 437	816	5 657	583	955	12 184
Acquisitions	361	-	-	5	-	-	366
Cessions	-	(72)	(42)	-	(30)	-	(144)
Écarts de conversion	(11)	(114)	(17)	(445)	(89)	(118)	(794)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2013	2 086	2 251	757	5 217	464	837	11 612
Montant brut	2 454	2 251	759	5 323	464	904	12 155
Dépréciation cumulée	(368)	-	(2)	(106)	-	(67)	(543)
NET AU 31 DÉCEMBRE 2013	2 086	2 251	757	5 217	464	837	11 612

B) ACQUISITIONS/CESSIONS

2013

Acquisitions

◆ CRÉATION DE LA COENTREPRISE LAFARGE TARMAC

La création de la coentreprise Lafarge Tarmac est intervenue le 7 janvier 2013. Une allocation provisoire de la quote-part de juste valeur de Lafarge Tarmac (50 %) a été réalisée et sera finalisée au cours du premier trimestre 2014 (voir Note 3) :

- ◆ la juste valeur provisoire des actifs nets identifiables acquis (50 %) s'élève à 1 156 millions d'euros ;
- ◆ le goodwill résiduel provisoire résultant de cette opération s'élève à 359 millions d'euros.

Cessions

Les variations de goodwill liées aux cessions réalisées au cours de l'exercice 2013 (voir Note 3) concernent principalement :

- ◆ la quote-part de goodwill allouée à l'UGT granulats & béton Amérique du Nord au titre de la cession des actifs granulats situés dans l'État de Géorgie aux États-Unis ;
- ◆ les goodwill des UGT ciment Ukraine, Mexique et Honduras.

2012

Acquisitions

Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2012.

Cessions

Les variations de goodwill liées aux cessions réalisées au cours de l'exercice 2012 concernent principalement la quote-part des goodwill affectée aux UGT ciment et granulats & béton au titre de la cession des activités dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

C) TEST DE PERTE DE VALEUR DES GOODWILL

La méthodologie appliquée par le Groupe pour effectuer les tests de perte de valeur des goodwill est décrite en Note 2.12.

F

Hypothèses clés

L'évolution du contexte économique et financier, du contexte politique et du contexte concurrentiel dans chacun des pays peut avoir une incidence sur l'estimation des valeurs recouvrables. Plus spécifiquement, les hypothèses clés sont les suivantes :

- ◆ la taille du marché, liée au niveau de dépenses dans les secteurs de la construction résidentielle, de la construction commerciale et dans le domaine des infrastructures du pays concerné ;
- ◆ l'évolution du portefeuille de produits en liaison avec le programme d'innovation du Groupe ;
- ◆ la part de marché du Groupe et le niveau de prix déterminé notamment par l'équilibre offre – demande sur le marché ;
- ◆ les facteurs d'évolution des coûts et en particulier l'évolution des coûts énergétiques ;
- ◆ le taux d'actualisation spécifique au pays fondé sur le coût moyen pondéré du capital ;
- ◆ le taux de croissance à l'infini spécifique au pays.

Ces paramètres reposent sur :

- ◆ un plan à 10 ans établi au cours du quatrième trimestre, en liaison avec l'exercice budgétaire, validé par les responsables

opérationnels et fonctionnels concernés, qui détaille les hypothèses opérationnelles décrites ci-dessus, en tenant compte des dernières tendances connues. Les flux de trésorerie retenus pour l'année terminale sont égaux ou inférieurs à ceux de la 10^{ème} année du plan d'affaires ;

- ◆ un taux d'actualisation spécifique au pays, qui intègre une prime de risque pays reflétant les risques politiques et économiques du pays, et tient compte le cas échéant de certaines situations spécifiques à l'instar de celles prévalant dans certains pays d'Europe ou du Moyen-Orient ;
- ◆ un taux de croissance à l'infini reflétant les perspectives à long-terme des marchés de la construction dans lesquels opère le Groupe.

Pour la Syrie et l'Égypte, ou pour les pays de la zone Euro touchés par la crise économique, comme la Grèce et l'Espagne, les hypothèses opérationnelles et les taux d'actualisation retenus ont été établis en tenant compte du contexte spécifique de ces pays. Ces projections ne tiennent pas compte d'une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique.

Comme décrit en *Note 2.12*, pour la réalisation de la première étape du test de perte de valeur, le Groupe utilise un multiple d'Ebitda de 8,0 à 12,6 (7,6 à 12,5 en 2012) selon les activités.

Dans le cas où le Groupe détermine la valeur d'utilité de l'UGT ou du groupe d'UGT par actualisation des flux de trésorerie estimés (seconde étape du test de perte de valeur décrite en *Note 2.12*), les taux d'actualisation et de croissance à l'infini sont compris dans les intervalles suivants pour les principales régions où le Groupe est présent :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	2013	2012	2013	2012
Europe occidentale	[8,0 %-10,0 %]	[7,0 %-11,0 %]	2,0 %	2,0 %
Europe centrale et de l'Est	[7,4 %-9,0 %]	8,0 %	2,0 %	2,0 %
Amérique du Nord	7,2 %	7,3 %	1,4 %	1,4 %
Moyen-Orient et Afrique	[8,0 %-14,0 %]	[8,6 %-14,0 %]	3,0 %	3,0 %
Asie	8,5 %	[8,1 %-12,4 %]	3,0 %	[2,0 %-3,0 %]

Les taux d'actualisation sont des taux après impôt appliqués à des flux de trésorerie après impôt. L'utilisation de ces taux donne des valeurs recouvrables identiques à celles qui seraient obtenues en utilisant des taux avant impôt appliqués à des flux de trésorerie avant impôt.

Les taux d'actualisation et de croissance à l'infini reposent sur des hypothèses d'inflation relatives à la zone Euro ou Dollar américain ("monnaie forte"). En cohérence, les flux de trésorerie utilisés pour déterminer la valeur d'utilité sont établis dans la monnaie locale puis sont convertis en "monnaie forte", en tenant compte d'une dévaluation sur toute la durée du plan d'affaires égale au différentiel d'inflation entre la monnaie locale et la "monnaie forte".

Principaux goodwill

Les UGT du Groupe correspondent généralement à l'une des deux activités dans un pays. Les hypothèses clés utilisées pour la valorisation des principales UGT ou groupes d'UGT, représentant environ 50 % du total des goodwill, ainsi que le montant des goodwill associés sont détaillés ci-après.

Principales UGT

AU 31 DÉCEMBRE

Unité génératrice de trésorerie	2013			2012		
	Valeur du goodwill associé (millions d'euros)	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur du goodwill associé (millions d'euros)	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
Ciment Algérie	1 455	8,5 %	3,0 %	1 507	8,6 %	3,0 %
Ciment Amérique du Nord	1 355	7,2 %	1,4 %	1 421	7,3 %	1,4 %
Ciment Égypte	1 109	11,5 % ⁽¹⁾	3,0 %	1 271	10,4 %	3,0 %
Granulats & béton Amérique du Nord	895	⁽²⁾	n/a	1 016	⁽²⁾	n/a
Ciment Irak	731	9,6 %	3,0 %	763	9,6 %	3,0 %

(1) Équivalent à 14,5 % en monnaie locale.

(2) En 2013 et 2012, l'UGT granulats & béton Amérique du Nord a été évaluée sur la base d'un multiple d'Ebitda de 12,6 et 12,5 respectivement.

En 2012, suite à la mise en place de la nouvelle organisation par pays, le goodwill de la région Moyen-Orient et Afrique (1 130 millions d'euros au 31 décembre 2011) a été réaffecté aux UGT/groupes d'UGT de cette région au 1^{er} janvier 2012 principalement : Ciment Nigeria (500 millions d'euros), Ciment Maroc (130 millions d'euros), Ciment Algérie (100 millions d'euros), Ciment Irak (100 millions d'euros) et 180 millions d'euros aux UGT Ciment du Kenya, de l'Ouganda et de la Tanzanie. Les autres UGT ou groupes d'UGT représentent individuellement des montants n'excédant pas 5 % de la valeur totale des goodwill.

Sensibilité des valeurs recouvrables

Des analyses de sensibilité de la valeur recouvrable à un changement raisonnablement possible d'une hypothèse clé (notamment sensibilité à la variation d'un point du taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini) ont été réalisées par le Groupe. Elles n'ont pas fait apparaître de situation dans laquelle la valeur recouvrable des principales UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable, à l'exception des six UGT mentionnées ci-dessous.

Sur ces six UGT, la sensibilité de la valeur recouvrable à une modification d'un point du taux d'actualisation ou de croissance à l'infini est la suivante au 31 décembre 2013 :

Unité génératrice de trésorerie (millions d'euros)	Écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable en quote-part	Sensibilité de la valeur recouvrable à une hausse/baisse d'un point de			
		Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
		+ 1 PT	- 1 PT	+ 1 PT	- 1 PT
Ciment Égypte	85	(180)	226	109	(87)
Ciment Espagne	86	(139)	193	112	(80)
Ciment Grèce	61	(93)	120	62	(49)
Ciment Irak	84	(161)	218	125	(93)
Ciment Jordanie	20	(25)	33	19	(14)
Ciment Syrie	23	(23)	27	9	(7)

Pour ces six UGT, la sensibilité aux taux d'actualisation mentionnée ci-dessus reflète la sensibilité de la valeur recouvrable à une variation raisonnable des hypothèses clés des plans à 10 ans, notamment :

- ◆ les hypothèses liées à la taille du marché, à la date et au rythme de la reprise économique notamment dans les pays de la zone Euro ;
- ◆ les hypothèses d'évolution des prix et de réduction des coûts.

Dépréciations constatées

◆ 2013

Aucune perte de valeur de goodwill n'a été constatée au 31 décembre 2013.

◆ 2012

En 2012, le Groupe a comptabilisé une dépréciation du goodwill de l'UGT Ciment Grèce de 160 millions d'euros, fondée sur la valeur d'utilité de cette UGT qui tient compte de la dégradation de l'environnement économique en Grèce se traduisant par un ralentissement de la demande. Après cette dépréciation, le goodwill résiduel de l'UGT Ciment Grèce s'élève à 312 millions d'euros.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(millions d'euros)	2013	2012
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	620	652
Acquisitions	72	51
Cessions	-	(4)
Amortissements	(82)	(81)
Dépréciations	(16)	-
Variations de périmètre et autres	10	2
Écarts de conversion	(30)	-
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	574	620

Aucune reprise de perte de valeur n'a été constatée sur les exercices présentés.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013			2012		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette
Logiciels	511	391	120	492	365	127
Droits de promotion immobilière	44	30	14	89	61	28
Droits d'exploitation des carrières	132	27	105	183	47	136
Autres immobilisations incorporelles	532	197	335	430	101	329
TOTAL	1 219	645	574	1 194	574	620

Pour les périodes présentées, les "Autres immobilisations incorporelles" ne comprennent que des actifs à durée d'utilité finie.

En 2013, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées à 114 millions d'euros, comparativement à 116 millions d'euros en 2012. La part de ces dépenses comptabilisée en charges s'élève à 77 millions d'euros en 2013 (103 millions d'euros en 2012).

NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

A) VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(millions d'euros)	Terrains de carrières et autres terrains	Bâtiments	Matériel, équipements, et installations	Immobilisations en cours	Subventions d'investissement	Total
Valeur brute	1 835	3 877	18 197	1 582	(61)	25 429
Amortissements cumulés	(409)	(1 708)	(7 761)	(10)		(9 887)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER 2012	1 426	2 169	10 436	1 572	(61)	15 542
Acquisitions	24	11	91	746	(7)	865
Cessions	(6)	-	(16)	(24)	1	(45)
Autres variations de périmètre	35	(12)	(194)	25	-	(146)
Amortissements	(28)	(159)	(745)	(1)	4	(929)
Dépréciations	(5)	(3)	(42)	-	-	(50)
Autres variations	27	10	800	(846)	-	(9)
Écarts de conversion	(5)	(18)	(199)	(14)	-	(236)
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 468	1 998	10 131	1 458	(63)	14 992
Valeur brute	1 904	3 788	18 130	1 467	(63)	25 226
Amortissements cumulés	(436)	(1 790)	(7 999)	(9)		(10 234)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 468	1 998	10 131	1 458	(63)	14 992
Acquisitions	31	12	83	736	(7)	855
Cessions	(27)	(6)	(119)	(2)	1	(153)
Autres variations de périmètre	389	(41)	757	16	-	1 121
Amortissements	(50)	(144)	(754)	-	3	(945)
Dépréciations	(21)	(27)	(40)	(21)	-	(109)
Autres variations	58	113	400	(568)	-	3
Écarts de conversion	(87)	(114)	(695)	(118)	2	(1 012)
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 761	1 791	9 763	1 501	(64)	14 752
Valeur brute	2 287	3 626	17 990	1 532	(64)	25 371
Amortissements cumulés	(526)	(1 835)	(8 227)	(31)		(10 619)

2013

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend principalement la création de la coentreprise Lafarge Tarmac au Royaume-Uni créée le 7 janvier 2013.

2012

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend notamment la cession des activités Ciment et Granulats & Béton dans le Missouri et l'Oklahoma aux États-Unis.

B) LOCATION-FINANCEMENT

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 100 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 (115 millions d'euros au 31 décembre 2012). La dette résiduelle correspondante s'élève à 33 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 (38 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 13 PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations du Groupe dans des entreprises associées (voir Note 35), présentées ci-dessous, ne sont pas cotées et n'ont donc pas de prix de cotation public. Leur date de clôture est en ligne avec celle du Groupe.

A) VARIATION DES PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

(millions d'euros)	2013	2012
AU 1^{ER} JANVIER	470	604
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	19	5
Dividendes reçus des participations dans des entreprises associées	(10)	(10)
Acquisitions ou augmentations de capital	207	3
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts ⁽¹⁾	-	(129)
Autres variations	(43)	(3)
AU 31 DÉCEMBRE	643	470

(1) Correspond en 2012 essentiellement à la cession de notre participation au Japon et à la diminution de notre pourcentage d'intérêts chez Al Safwa (Arabie Saoudite).

Principaux événements

◆ MEXIQUE

En juillet 2013, le Groupe et Elementia ont créé une société regroupant l'ensemble de leurs actifs cimentiers au Mexique. La nouvelle société est détenue à 47 % par le Groupe et est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe. La valeur de la mise en équivalence, correspondant à 47 % de la juste valeur, est de 207 millions d'euros à la date de la création de la société.

◆ SINIAT

Suite à la cession au groupe Etex des activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud en 2011, le Groupe conserve une participation de 20 % dans le capital des entités qui combinent les actifs Plâtre des deux groupes en Europe et en Amérique du Sud, comptabilisée par mise en équivalence pour 145 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 163 millions d'euros au 31 décembre 2012 (voir note 34).

◆ AL SAFWA CEMENT COMPANY

En Arabie Saoudite, le Groupe exerce une influence notable sur Al Safwa Cement Company. Cette dernière est comptabilisée par mise en équivalence pour 110 millions d'euros au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012 suite à l'entrée des deux nouveaux partenaires financiers saoudiens entraînant la diminution du pourcentage de participation de 50 % à 25 % en février 2012.

Information relative au compte de résultat

Le tableau ci-dessous présente la quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	48	38
Plus- (moins-) values de cession	-	(1)
Autres produits (charges) d'exploitation	(9)	-
Produits (charges) financiers	(18)	(26)
Impôts	(2)	(6)
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	19	5

B) INFORMATION RELATIVE À L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET AU COMPTE DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Information relative à l'état de la situation financière (à 100 %)

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Actif non courant	2 927	2 555
Actif courant	798	672
TOTAL ACTIF	3 725	3 227
Capitaux propres	1 620	1 274
Passif non courant	1 473	1 371
Passif courant	632	582
TOTAL PASSIF	3 725	3 227

Information relative au compte de résultat (à 100 %)

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Produits des activités ordinaires	1 564	1 605
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	163	136
Résultat d'exploitation	121	134
Résultat net consolidé de l'ensemble	52	29

NOTE 14 PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES

Le Groupe détient des intérêts dans des coentreprises (voir Note 35).

Au 31 décembre 2013, les participations dans des coentreprises sont constituées principalement de :

- ◆ Lafarge Tarmac Holdings Ltd., la coentreprise entre Lafarge UK et Tarmac Quarry Materials créée le 7 janvier 2013, dans laquelle le Groupe détient une participation de 50 % (voir Note 3) ;
- ◆ Lafarge Emirates Cement LLC, participation détenue à 50 % aux Émirats arabes unis ;
- ◆ diverses participations au Maroc pour les activités ciment et granulats & béton, détenues à 35 % ;
- ◆ diverses participations en Chine ;

- ◆ et d'autres participations notamment au Moyen-Orient pour l'activité granulats & béton et au Bangladesh pour l'activité ciment.

Lafarge Shui On China détenue à 55 %, détient principalement les activités du Groupe dans les provinces du Sichuan, Yunnan, Guizhou et Chongqing. En 2013, Lafarge a exercé son droit de mettre fin au plan de sortie qui avait été précédemment accordé à notre partenaire Shui On en vertu d'un accord signé le 31 décembre 2012. Le Groupe exerce toujours un contrôle conjoint sur Lafarge Shui On China, qui est consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle au 31 décembre 2013.

L'impact de l'intégration proportionnelle de ces participations dans des coentreprises sur les états financiers consolidés du Groupe est résumé dans les tableaux ci-dessous :

IMPACT SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Actif non courant	2 933	2 081
Actif courant	943	557
Passif non courant	398	345
Passif courant	1 193	919

F

IMPACT SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Produits des activités ordinaires	2 133	1 128
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	127	101
Résultat d'exploitation	68	87
Résultat de l'ensemble consolidé	11	13

NOTE 15 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers se présentent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Prêts et créances à plus d'un an	365	373
Actifs financiers disponibles à la vente	252	282
Charges de retraite payées d'avance	6	3
Trésorerie soumise à restrictions	33	40
TOTAL	656	698

PRÊTS ET CRÉANCES À PLUS D'UN AN

Les prêts et les créances à plus d'un an comprennent notamment les prêts accordés à nos filiales non contrôlées (coentreprises et sociétés mises en équivalence) en Chine, au Nigéria et en Arabie Saoudite.

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE

Le tableau ci-dessous présente, pour les actifs financiers disponibles à la vente qui sont pour le Groupe quasi exclusivement des titres de

participation dans des sociétés non consolidées, la répartition de leur juste valeur entre les trois niveaux de hiérarchie :

- ◆ niveau 1 : pour les actifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté ;
- ◆ niveau 2 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur ;
- ◆ niveau 3 : pour les actifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Niveau 1	-	-
Niveau 2	33	51
Niveau 3	219	231
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	252	282

Pour les actifs financiers catégorisés en niveau 3, le rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture est le suivant :

(millions d'euros)	2013	2012
AU 1^{ER} JANVIER	231	219
Gains (pertes) en résultat/capitaux propres	-	-
Variation de périmètre	(3)	(20)
Autres variations (dont écarts de conversion)	(9)	(8)
Reclassement au sein (en dehors) du niveau 3	-	40
AU 31 DÉCEMBRE	219	231

Suite au retrait de la cote de la Société Nationale d'Investissement au Maroc, les titres détenus par le Groupe ont été reclassés en niveau 3 en 2012.

NOTE 16 STOCKS

Les stocks se présentent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Matières premières	444	449
Travaux en cours	14	8
Produits finis et semi-finis	721	739
Pièces détachées et fournitures	606	640
STOCKS BRUTS	1 785	1 836
Dépréciations	(164)	(174)
STOCKS	1 621	1 662

La dépréciation des stocks concerne essentiellement les pièces détachées et fournitures pour un montant de 112 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 111 millions d'euros au 31 décembre 2012.

La variation des stocks et travaux en cours s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2013	2012
AU 1^{ER} JANVIER	1 662	1 531
Mouvements de l'exercice	46	183
Effets de périmètre et autres variations	27	(24)
Écarts de conversion	(114)	(28)
AU 31 DÉCEMBRE	1 621	1 662

NOTE 17 CLIENTS

Les clients se présentent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Clients, bruts et avances fournisseurs	2 213	2 042
Dépréciation de créances douteuses	(284)	(280)
CLIENTS	1 929	1 762

La variation des dépréciations de créances douteuses s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2013	2012
AU 1^{ER} JANVIER	(280)	(233)
Dotations de l'exercice ⁽¹⁾	(33)	(84)
Utilisations de l'exercice	10	27
Reprises sans objet	16	10
Effets de périmètre et autres variations	(5)	-
Écarts de conversion	8	-
AU 31 DÉCEMBRE	(284)	(280)

(1) Dont 42 millions d'euros liés aux créances en Grèce en 2012.

PROGRAMMES DE CESSIION DE CRÉANCES (TITRISATION)

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de cession de créances commerciales, sans recours, sous forme de titrisation :

- ◆ le premier, en France, conclu en janvier 2000 pour l'activité Ciment, renouvelé à deux reprises, a été étendu à l'activité Granulats & Béton depuis septembre 2009. Ce programme a une durée de cinq ans à compter de juin 2010 ;
- ◆ le second conclu en septembre 2009 en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) pour une durée de trois ans, renouvelé en septembre 2012 pour une durée de deux ans ;
- ◆ le dernier conclu en mars 2010 conjointement en Espagne et au Royaume-Uni, pour une partie des activités ciment, granulats & béton de ces deux pays, pour une période de cinq ans également. Ce programme a été résilié et remboursé par anticipation en décembre 2012.

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales françaises et nord américaines ont convenu de vendre, sur une base renouvelable, certaines de leurs créances clients. Conformément aux dispositions des contrats, les filiales ne conservent pas le contrôle sur les créances

cedées et il n'existe aucun droit ou obligation de racheter les créances cedées. Dans ces contrats, l'acheteur des créances, pour assurer son risque, ne finance qu'une partie des créances qui lui sont cedées, comme usuellement pratiqué dans le cadre de transactions commerciales similaires. Ainsi, les risques et avantages ne pouvant être considérés comme intégralement transférés, les créances clients ne peuvent pas être déconsolidées et ces opérations sont traitées comme un financement sécurisé.

Le poste "Clients" comprend donc un encours de créances cedées pour un montant de 358 millions d'euros au 31 décembre 2013 (371 millions d'euros au 31 décembre 2012).

La part à moins d'un an des passifs financiers comprend 282 millions d'euros au titre de ces programmes au 31 décembre 2013 (300 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le programme français fait l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 76 millions d'euros au 31 décembre 2013 (71 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 18 AUTRES DÉBITEURS

Les autres débiteurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Impôts et taxes	285	314
Charges constatées d'avance	131	131
Intérêts à recevoir	18	27
Autres	390	347
AUTRES DÉBITEURS	824	819
<i>Dont part à court terme</i>	<i>797</i>	<i>779</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>27</i>	<i>40</i>

En 2013, le poste "Autres" comprend notamment :

- ◆ les créances liées aux cessions d'actifs et avances payées aux fournisseurs pour un montant de 29 millions d'euros (50 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- ◆ les créances liées au personnel pour un montant de 15 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 décembre 2012).

NOTE 19 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe, qui ressort à 3 346 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2 733 millions d'euros au 31 décembre 2012), comprend des équivalents de trésorerie pour un montant de

1 389 millions d'euros au 31 décembre 2013 (670 millions d'euros au 31 décembre 2012) qui sont principalement constitués de dépôts à terme.

NOTE 20 CAPITAUX PROPRES

A) CAPITAL

Au 31 décembre 2013, le capital social est composé de 287 365 397 actions d'un nominal de 4 euros chacune.

Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues en nominatif depuis plus de deux ans, le nombre total de droits de vote théoriques attachés au capital est de 402 435 045 au 31 décembre 2013.

B) AUGMENTATION ET RÉDUCTION DE CAPITAL

En 2013, l'augmentation de capital de 3 millions d'euros est liée à l'exercice de stock-options (voir Note 21). Il n'y a pas eu de réduction de capital.

En 2012, hormis l'exercice de stock-options il n'y a pas eu d'augmentation de capital, et pas de réduction de capital.

C) DIVIDENDES

Le tableau ci-dessous présente le montant du dividende par action payé par le Groupe au titre de l'exercice 2012 ainsi que le montant par action au titre de l'exercice 2013 proposé par le Conseil d'administration pour approbation en Assemblée générale le 7 mai 2014. Tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice considéré.

(euros, sauf indication contraire)	2013	2012
Dividende total (millions)	289 ⁽³⁾	289
Dividende par action	1,00 ⁽¹⁾	1,00
Dividende majoré par action ⁽²⁾	1,10 ⁽¹⁾	1,10

(1) Dividende proposé. Dans la mesure où ce dividende est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, il n'a pas été considéré comme une dette dans les états financiers au 31 décembre 2013.

(2) Voir la Section 6.2.5 (Statuts – Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions) pour plus d'informations sur le dividende majoré.

(3) Estimé sur base d'un nombre d'actions donnant droit à dividende de 287 347 462 actions.

D) TRANSACTIONS SUR ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

En 2013, au titre des plans d'attribution d'actions de performance, 139 348 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues (76 165 actions en 2012).

E) AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS – PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE

L'analyse du mouvement des autres éléments du résultat global, nets d'impôts, pour la part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe, est la suivante :

	Au 1 ^{er} janvier 2012	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2012	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2013
Actifs financiers disponibles à la vente	21	-	-	21	(14)	-	7
Valeur brute	31	-	-	31	(14)	-	17
Impôt différé	(10)	-	-	(10)	-	-	(10)
Couverture des flux de trésorerie	(29)	-	2	(27)	3	4	(20)
Valeur brute	(41)	-	4	(37)	3	5	(29)
Impôt différé	12	-	(2)	10	-	(1)	9
Gains et pertes actuariels	(743)	(176)	-	(919)	47	-	(872)
Valeur brute	(1 070)	(240)	-	(1 310)	121	-	(1 189)
Impôt différé	327	64	-	391	(74)	-	317
TOTAL AUTRES RÉSERVES	(751)	(176)	2	(925)	36	4	(885)
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(280)	(430)	(9)	(719)	(1 623)	54	(2 288)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	(1 031)	(606)	(7)	(1 644)	(1 587)	58	(3 173)

F

F) PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)

Au 31 décembre 2013, les participations ne donnant pas le contrôle s'élevaient à 1 951 millions d'euros (2 082 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013 et 2012, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent Lafarge Cement Egypt SAE (Égypte), Lafarge Malaysia Berhad (Malaisie), Lafarge Cement WAPCO Nigeria Plc. (Nigeria), Lafarge Zementwerke GMBH (Autriche), Lafarge Cement Hungary Ltd. (Hongrie), Bazian Cement Company Ltd. (Irak) et, depuis 2013, Lafarge India PVT Ltd. (Inde) (voir paragraphe G).

G) VARIATIONS DE PARTS D'INTÉRÊTS SANS PRISE/PERTE DE CONTRÔLE DES FILIALES

Au 31 décembre 2013, les variations de parts d'intérêts sans prise/perce de contrôle des filiales s'élevaient à 186 millions d'euros, dont 177 millions d'euros au titre de la souscription par un actionnaire minoritaire à l'augmentation de capital de Lafarge India PVT Ltd. (Inde).

Au 31 décembre 2012, les variations de parts d'intérêts sans prise/perce de contrôle des filiales s'élevaient à (47) millions d'euros, dont (38) millions d'euros au titre de l'acquisition d'intérêts minoritaires dans Lafarge Halla Cement Corporation (Corée du Sud).

NOTE 21 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**A) CHARGES CONSTATÉES RELATIVES AUX PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS**

Le Groupe enregistre une charge compensatoire au titre des paiements fondés sur des actions, analysée comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Plans de stock-options	4	6
Plans d'actions de performance	10	5
Plans dénoués en numéraire	-	-
CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	14	11

Plans de stock-options et plans d'actions de performance

La charge constatée au titre des paiements fondés sur des actions comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2013.

La charge compensatoire non reconnue au titre des options et des actions de performance octroyées et non encore exerçables, s'élève à 29 millions d'euros qui seront comptabilisés au fur et à mesure de l'acquisition des droits de 2014 à 2017.

Plans dénoués en numéraire

Les plans dénoués en numéraire n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

B) PLANS DÉNOUÉS EN ACTIONS**Plans de stock-options**

Lafarge S.A. octroie des options d'achat ou de souscription d'actions. Ces options sont attribuées aux cadres dirigeants et aux cadres supérieurs ainsi qu'aux cadres ou autres salariés qui ont contribué de façon remarquable aux performances du Groupe. Le prix d'exercice des options est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les options sont attribuées pour dix ans. Les droits sont acquis quatre ans après la date d'attribution des options et expirent dans un délai de dix ans.

Voir Section 3.5.2 (Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions) du Document de Référence pour plus d'informations.

L'information relative aux options accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

	2013		2012	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
OPTIONS RESTANTES AU 1^{ER} JANVIER	8 455 389	59,09	8 511 063	66,25
Options octroyées			789 920	36,00
Options exercées	(109 895)	30,74	(7 984)	30,74
Options annulées et expirées	(1 344 539)	56,32	(837 610)	76,34
OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	7 000 955	64,13	8 455 389	59,09
OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE	4 815 213	73,41	5 391 588	74,60
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des options		49,57		31,78
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)				36,39
Juste valeur moyenne pondérée des options octroyées au cours de l'exercice				7,12

L'information relative aux options Lafarge S.A. restantes au 31 décembre 2013 est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options restantes	Durée de vie moyenne pondérée (mois)	Nombre d'options exerçables
61,19	741 541	23	741 541
62,78	1 314 257	35	1 314 257
84,42	877 346	41	877 346
110,77	556 160	53	556 160
96,18	751 241	63	751 241
30,74	574 668	76	574 668
51,30	691 787	87	-
44,50	734 335	99	-
36,00	759 620	111	-
TOTAL	7 000 955		4 815 213

◆ JUSTE VALEUR DES OPTIONS OCTROYÉES

Le Groupe a déterminé la juste valeur des options octroyées sur la base des hypothèses suivantes :

OPTIONS
LAFARGE S.A.



Exercice clos le 31 décembre	2012
Taux de dividende attendu	2,5 %
Volatilité attendue de l'action	30,2 %
Taux d'intérêt sans risque	2,6 %
Durée de vie estimée de l'option (années)	7,0

En 2012, le taux de rendement des dividendes attendu a été estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2013.

L'hypothèse de volatilité attendue à long terme a été déterminée sur la base d'une observation de la volatilité historique du titre sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées, partiellement corrigée des écarts de cours les plus extrêmes pour mieux refléter une tendance à long terme.

Le Groupe considère que le taux d'intérêt sans risque est le taux de clôture, le dernier jour coté de l'exercice, des emprunts d'état ayant une maturité similaire à la durée de vie estimée des options.

Les plans de stock-options de Lafarge S.A. sont actifs depuis le 29 novembre 1989. Le Groupe détermine la durée de vie estimée des options sur la base du nombre d'options historiquement exercées et annulées depuis la mise en place du plan.

Plans d'attribution d'actions de performance

Lafarge a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Ces actions sont attribuées aux cadres dirigeants et cadres supérieurs, et à certains collaborateurs dont le management souhaite reconnaître les performances et l'engagement. Pour les résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de trois ans (deux ans pour le plan de 2010) et demeurent indisponibles

pendant une période de deux ans suivant la date d'acquisition. Pour les non-résidents fiscaux français, ces actions sont acquises au bénéficiaire au terme d'une période de quatre ans.

Voir Section 3.5.3 (Plans d'actions de performance) du Document de Référence pour plus d'informations.

L'information relative aux plans d'actions de performance accordées par Lafarge S.A. est synthétisée dans le tableau ci-dessous :

(millions d'euros)	2013	2012
ACTIONS AU 1^{ER} JANVIER	1 055 587	679 510
Actions octroyées	636 920	483 967
Actions annulées	(125 312)	(31 725)
Actions acquises définitivement	(139 348)	(76 165)
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	1 427 847	1 055 587
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des actions	53,72	36,39

Le Groupe a déterminé la juste valeur des actions octroyées en 2013 et 2012 sur la base des hypothèses suivantes :

	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Taux de dividende attendu	2,5 %	2,5 %
Décote d'illiquidité	3,7 %	4,0 %

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2014.

La décote d'illiquidité a été appliquée sur les actions de performance attribuées à ses bénéficiaires résidant en France pour la période postérieure à l'acquisition (trois ans).

C) PLANS DÉNOUÉS EN NUMÉRAIRE

Stock Appreciation Rights (SAR)

En 2007 et 2008, Lafarge a accordé à ses salariés résidents américains des instruments spécifiques appelés "Stock Appreciation Rights" (SAR) dont le dénouement est exclusivement réalisé en numéraire. Le paiement en numéraire fondé sur le cours de l'action Lafarge est égal à l'augmentation de la valeur de l'action lors de l'exercice des SAR et le prix d'exercice fixé à la date d'attribution.

Le prix d'exercice des SAR est proche de la valeur de marché des actions à la date d'attribution. Les SAR sont attribués pour dix ans. L'acquisition des droits se fait par quart à la date anniversaire de l'attribution, ainsi les droits sont intégralement acquis depuis 2012.

Au 31 décembre 2013, le nombre de SAR exerçables s'élève à 567 545, et le prix d'exercice moyen est de 102,44 euros. L'impact de ce plan n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

Prime à la création de valeur

En 2013, le Groupe a accordé aux membres de Comité Exécutif un dispositif de rémunération long terme prenant la forme d'un programme d'attribution d'une "Prime à la création de valeur" qui vise à reconnaître une forte appréciation du cours de Bourse de l'action Lafarge sur le long terme. Le dénouement est exclusivement réalisé en numéraire.

À l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans (2013 à 2017), et uniquement dans la mesure où 100 % des conditions de performance interne et externe attachées au programme seraient atteintes, ce programme prévoit le versement d'une prime à la création de valeur. Celle-ci sera calculée sur la base de la différence entre le cours de l'action au terme du programme et un cours de Bourse cible fixé à 70 euros ; cette différence étant multipliée par le nombre d'unités prime accordé.

Au 31 décembre 2013, le nombre d'instruments restants s'élève à 140 000, et le prix d'exercice est de 70 euros. L'impact de ce plan n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

NOTE 22 IMPÔTS

A) IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

La typologie de la charge d'impôt pour les deux exercices présentés s'analyse comme suit :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
IMPÔTS COURANTS	(482)	(498)
Impôts courants de la période	(490)	(450)
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	13	(2)
Retenue à la source sur dividendes	(57)	(31)
Autres	52	(15)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	220	206
Impôts différés sur génération et reversement de différences temporelles & autres mouvements	164	138
Ré estimation des actifs d'impôt différé	16	73
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	-	(5)
Effet des changements de taux d'impôt	40	-
IMPÔTS	(262)	(292)

La charge d'impôt courant en 2013 est en légère baisse par rapport à 2012 : l'augmentation de la charge d'impôt courant de la période (Canada notamment) et des retenues à la source (dividendes exceptionnels) est compensée par des reprises de provisions, incluses dans la ligne "Autres", suite à l'issue positive de certains litiges avec les autorités fiscales.

Une analyse de la (charge) produit d'impôt différé est présentée par nature de différences temporelles dans le paragraphe (c) "Variation des impôts différés actifs et passifs". Le produit d'impôt différé constaté en 2013 est légèrement supérieur à 2012 compte tenu :

- de la constatation d'impôts différés actifs sur certaines charges de nature exceptionnelles,
- de l'effet positif sur les impôts différés des changements de taux au Royaume-Uni et en Grèce.

La réconciliation est la suivante :

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(%)	2013	2012
Taux d'imposition en vigueur	34,4	34,4
Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger	(9,1)	(15,6)
Retenues à la source et autres coûts relatifs aux distributions de dividendes et redevances	8,7	8,1
Changement de taux d'imposition voté	(4,1)	-
Plus-values imposées à un taux différent	(7,9)	2,9
Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs	1,7	7,6
Non-reconnaissance des actifs d'impôts différés et effet des provisions pour risques fiscaux	2,1	(7,6)
Autres effets	1,0	5,6
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	26,8	35,4

B) TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

Le taux effectif d'impôt du Groupe est déterminé sur la base du résultat avant impôts, retraité de la quote-part dans les résultats des entreprises associées, à savoir 979 millions d'euros pour 2013 et 825 millions d'euros pour 2012.

Pour les exercices 2013 et 2012, la réconciliation du taux effectif d'impôt du Groupe a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition inchangé de 34,43 %. Le taux ainsi retenu par le Groupe ne tient pas compte de la contribution additionnelle de 10,7 % instaurée par la Loi de Finances pour 2014 dans la mesure où : i) cette contribution est transitoire, ii) l'intégration fiscale française n'est pas redevable de l'impôt en 2013, et iii) l'impact de la ré-estimation des impôts différés qui se reverseront en 2014 n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger a un effet moins favorable sur le taux effectif d'impôt compte tenu de l'augmentation de la part relative des résultats réalisés dans les pays à taux d'impôt élevé combinée à une contribution moindre de certains pays à taux d'impôt faible. Les principaux pays contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont l'Algérie, le Canada et la Malaisie.

Changement de taux d'imposition voté

Le montant des impôts différés actifs en Grèce a été réévalué suite à la hausse du taux d'imposition de 20 % à 26 %. Au Royaume-Uni, les impôts différés passifs ont été réestimés suite à la baisse du taux d'impôt de 23 % à 20 %. Ces deux changements ont diminué le taux effectif d'impôt pour 4,1 %.

Plus-values imposées à un taux différent

En 2013, les cessions de participation du Groupe, notamment au Honduras, la perte de contrôle au Mexique et la création de la coentreprise Lafarge Tarmac au Royaume-Uni ont généré des plus-values faiblement taxées diminuant le taux effectif d'impôt pour 9,9 %. À l'inverse, les cessions d'actifs aux États-Unis ont généré un résultat fiscal supérieur au résultat comptable qui a été imputé sur les déficits de l'intégration fiscale américaine activés, augmentant le taux effectif d'impôt de 2,0 %.

En 2012, les cessions d'actifs aux États-Unis avaient généré un résultat fiscal supérieur au résultat comptable qui avait été imputé sur les déficits de l'intégration fiscale américaine activés, augmentant le taux effectif d'impôt de 4,4 %. Cette ligne comprenait également l'effet de

la cession de la participation du Groupe dans Lafarge Aso Cement au Japon ayant généré une plus-value faiblement taxée.

Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs

La charge de dépréciation d'actifs partiellement non déductible fiscalement, a accru le taux effectif d'impôt de 1,7 % en 2013 contre 0,8 % en 2012. En 2012, la charge de dépréciation de goodwill pour 162 millions d'euros, fiscalement non déductible, avait augmenté le taux effectif d'impôt de 6,8 %.

Effet de la non-reconnaissance des actifs d'impôts différés et effet des provisions pour risques fiscaux

Le Groupe a par ailleurs réestimé certains de ses impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables et aux différences temporelles après prise en compte des perspectives de recouvrement ainsi que de l'issue de certains litiges avec les autorités fiscales, entraînant une hausse du taux effectif d'impôt de 2,1 %.

Autres effets

Les autres effets comprennent notamment l'impact de la disposition instaurée en France par la loi de finances pour 2012 limitant la déduction fiscale des intérêts financiers à 85 % de leur montant net. Cet effet pèse pour 3,6 % sur le taux effectif au 31 décembre 2013 contre 4,8 % au 31 décembre 2012.

En 2013, les autres effets intègrent également l'impact favorable pour 3,5 % de l'obtention d'une exonération fiscale, pour 5 ans, rétroactivement à compter de décembre 2011 au Nigéria.

C) VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

La variation des impôts différés actifs nets de 176 millions d'euros au 31 décembre 2012 à 167 millions d'euros au 31 décembre 2013 dans l'état de la situation financière consolidée s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2013	(Charge) produit	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Écarts de conversion	31 décembre 2013
Provisions avantages du personnel	494	(7)	(74)	-	-	(20)	393
Immobilisations corporelles	(1 486)	76	-	(140)	-	101	(1 449)
Déficits reportables	1 610	117	-	(77)	-	(23)	1 627
Moins-values long terme	239	(23)	-	18	-	(4)	230
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(757)	45	-	(19)	-	12	(719)
Provisions, dettes & autres, nets	76	12	(1)	-	-	(2)	85
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS – ACTIF (PASSIF)	176	220	(75)	(218)	-	64	167

(millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2012	(Charge) produit	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Écarts de conversion	31 décembre 2012
Provisions avantages du personnel	457	(25)	64	-	1	(3)	494
Immobilisations corporelles	(1 560)	(2)	-	34	20	22	(1 486)
Déficits reportables	1 448	193	-	(1)	(21)	(9)	1 610
Moins-values long terme	257	(24)	-	(1)	1	6	239
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(832)	68	-	1	11	(5)	(757)
Provisions, dettes & autres, nets	101	(4)	(2)	1	(19)	(1)	76
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS – ACTIF (PASSIF)	(129)	206	62	34	(7)	10	176

En 2013, en complément du produit d'impôt différé constaté au compte de résultat consolidé, une charge nette d'impôt différé de 75 millions d'euros portant principalement sur les gains actuariels a été comptabilisée dans les autres éléments du résultat global.

Les variations de périmètre s'expliquent principalement par la création de la coentreprise Lafarge Tarmac au Royaume-Uni et les cessions d'actifs aux États-Unis.

D) SUIVI DES DÉFICITS REPORTABLES ET MOINS-VALUES LONG TERME

Au 31 décembre 2013, les déficits reportables du Groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 5 131 millions d'euros et 1 144 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est présenté ci-après :

(millions d'euros)	Déficits reportables	Moins-values long terme	Total
2013	122	-	122
2014	50	-	50
2015	72	-	72
2016	102	-	102
2017 et postérieur à 2017	4 785	1 144	5 929
TOTAL	5 131	1 144	6 275

Les impôts différés actifs ont été reconnus sur tous les déficits reportables et une dépréciation a été constatée lorsqu'il n'existe pas d'assurance raisonnable de récupération de ces actifs d'impôts différés dans un futur prévisible, ou lorsqu'il est estimé que l'imputation de ces déficits sur les bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les analyses menées, se fondant sur les prévisions disponibles les plus récentes validées par le management, concluent à une assurance raisonnable de l'utilisation des impôts différés actifs nets dans un futur prévisible, notamment en France, aux États-Unis et en Espagne pour un montant global de 888 millions d'euros à fin décembre 2013. Au 31 décembre 2013, sur la base de la meilleure estimation des résultats taxables, les actifs d'impôt différé nets au bilan de l'intégration fiscale française s'élèvent à 549 millions d'euros et présentent un horizon de recouvrement de 12 ans.

En France, depuis 2011, et du fait notamment des actions lancées pour réduire l'endettement du Groupe et les charges financières de l'intégration fiscale française, l'actif d'impôt différé relatif aux déficits fiscaux reportables ainsi que celui relatif aux différences temporelles imposables sont reconnus.

Aux États-Unis, les actifs d'impôt différés relatifs aux déficits fiscaux reportables et aux différences temporelles imposables reconnus pour un montant de 223 millions d'euros présentent un horizon de recouvrement de 3 ans.

En Espagne, depuis 2012, les actifs d'impôt différés générés chaque année par l'intégration fiscale sont dépréciés.

E) CONTRÔLES PAR LES AUTORITÉS FISCALES

Les exercices clos au 31 décembre 2013 et antérieurs sont susceptibles de contrôle par les autorités fiscales des pays dans lesquels le Groupe exerce ou a exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé ou notifié des rectifications d'impôts sur le résultat d'années antérieures.

Dans les pays où des propositions de rectification ont été reçues, le Groupe a contesté la plupart des ajustements proposés et poursuit ses échanges avec les administrations fiscales concernées.

Au 31 décembre 2013, le Groupe a pris en compte dans son estimation du risque les charges qui pourraient résulter de ces contrôles fiscaux en cours, en fonction notamment de l'analyse technique des positions qu'il défend face aux administrations, des transactions possibles dans certains pays et des contentieux qu'il pourrait être amené à initier.

Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ce risque au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

F

NOTE 23 RÉGIMES DE RETRAITE, INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés par le Groupe varient en fonction des obligations légales et de la politique de chaque entité. Ils comportent des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies.

En ce qui concerne les régimes à cotisations définies, les obligations du Groupe se limitent au paiement de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Les charges comptabilisées relatives à ces plans correspondent aux cotisations payées pendant la période de référence. Les cotisations au titre des activités poursuivies comptabilisées en 2013 et 2012 (à l'exclusion des régimes de base) s'élèvent respectivement à 35 millions d'euros et 43 millions d'euros.

Seuls les régimes à prestations définies créent des engagements futurs pour le Groupe. Ils sont constitués à 95 % d'obligations résultant de régimes de retraite et d'indemnités de cessation de service, le solde correspondant pour l'essentiel à des engagements de type couverture médicale postérieure à l'emploi. Ces engagements font l'objet

d'évaluations périodiques par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses qui peuvent varier au cours du temps.

L'évaluation des régimes à prestations définies préfinancés et non préfinancés est présentée dans les tableaux ci-dessous.

Les régimes préfinancés sont essentiellement des régimes de retraite situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Ces obligations sont préfinancées par des cotisations employeurs et employés au travers de fonds externes constituant des entités légales séparées dont les investissements sont soumis aux fluctuations des marchés financiers.

Les régimes non préfinancés sont essentiellement des régimes d'indemnités de départ à la retraite ou d'indemnités de cessation de service et de couverture médicale postérieure à l'emploi dont les droits ne sont acquis que si l'employé est dans le Groupe au moment de son départ à la retraite. Une provision est comptabilisée, sans obligation de préfinancement. Pour les salariés actifs, le paiement de ces avantages reste incertain et la provision s'élève à 536 millions d'euros à fin 2013. Pour les retraités, la provision est de 314 millions d'euros à fin 2013.

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Régimes préfinancés		Régimes non préfinancés		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
COMPOSANTES DE LA CHARGE NETTE						
Coût net des services rendus	33	37	24	38	57	75
Modification, réduction, liquidation de plans	(15)	(20)	(12)	1	(27)	(19)
Taxes et Frais administratifs	5	4	-	-	5	4
Charge opérationnelle nette	23	21	12	39	35	60
Charge financière nette	28	25	35	39	63	64
CHARGE NETTE TOTALE	51	46	47	78	98	124

VARIATION DE LA VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION

VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1 ^{ER} JANVIER	4 713	4 407	950	905	5 663	5 312
Coût net des services rendus	33	37	24	38	57	75
Charge d'intérêts	189	207	35	39	224	246
Cotisations des salariés	-	-	-	-	-	-
Modifications de plans ⁽¹⁾	(3)	-	(18)	-	(21)	-
Réductions de régimes ⁽²⁾	(20)	(10)	(7)	(23)	(27)	(33)
Liquidations de régimes ⁽³⁾	(1)	(79)	2	-	1	(79)
Indemnités spéciales de départ	13	16	11	24	24	40
Regroupements d'entreprises/Cessions	-	-	(2)	-	(2)	-
Prestations versées	(228)	(239)	(77)	(95)	(305)	(334)
(Gains)/Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques	66	-	3	-	69	-
(Gains)/Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses financières	50	257	(29)	85	21	342
(Gains)/Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	12	63	(5)	(17)	7	46
Écarts de conversion	(173)	54	(37)	(6)	(210)	48
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	4 651	4 713	850	950	5 501	5 663

(1) Correspondant en 2013 à la modification des plans de couverture médicale aux États-Unis.

(2) Correspondant en 2013 au gel des principaux plans de retraite aux États-Unis à compter du 31 décembre 2018.

(3) Correspondant au rachat de prestations de retraite aux États-Unis en 2012 : soit une diminution de l'obligation de 79 millions d'euros générant un gain de 26 millions d'euros.

Voir Note 23 (a).

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Régimes préfinancés		Régimes non préfinancés		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME						
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME						
AU 1^{ER} JANVIER	4 074	3 855	-	-	4 074	3 855
Produit d'intérêts	163	182	-	-	163	182
Gains/(Pertes) actuariels d'expérience	216	147	-	-	216	147
Cotisations employeur	81	129	-	-	81	129
Cotisations salariés	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(228)	(239)	-	-	(228)	(239)
Taxes et Frais administratifs	(7)	(4)	-	-	(7)	(4)
Liquidations de régimes ⁽¹⁾	(1)	(53)	-	-	(1)	(53)
Indemnités spéciales de départ	5	-	-	-	5	-
Regroupements d'entreprises/Cessions	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(151)	57	-	-	(151)	57
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME	4 152	4 074	-	-	4 152	4 074
AU 31 DÉCEMBRE	4 152	4 074	-	-	4 152	4 074
Rendement réel des actifs du régime	379	329	-	-	379	329
COMPOSANTES DES MONTANTS INSCRITS DANS LES COMPTES						
Valeur actualisée de l'obligation	4 651	4 713	850	950	5 501	5 663
Juste valeur des actifs du régime	4 152	4 074	-	-	4 152	4 074
SITUATION FINANCIÈRE NETTE	(499)	(639)	(850)	(950)	(1 349)	(1 589)
Actifs non reconnus au titre des règles de limitation des excédents reconnus	(1)	(2)	-	-	(1)	(2)
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE	(500)	(641)	(850)	(950)	(1 350)	(1 591)
<i>Dont Autres actifs financiers</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>6</i>	<i>3</i>
<i>Dont Provision avantages du personnel</i>	<i>(506)</i>	<i>(644)</i>	<i>(850)</i>	<i>(950)</i>	<i>(1 356)</i>	<i>(1 594)</i>

(1) Correspondant au rachat de prestations de retraite aux États-Unis en 2012 : paiement par le fonds de 53 millions d'euros (voir Note 23 (a)).

Le Groupe n'a reconnu aucun droit à remboursement au titre des périodes présentées.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour la comptabilisation des régimes de retraite et indemnités de cessation de service sont les suivantes :

(%)	États-Unis	Canada	Royaume-Uni	Zone Euro
AU 31 DÉCEMBRE 2013				
Taux d'actualisation	4,80	4,75	4,40	3,30
Taux de croissance des salaires	3,50	3,50	n/a	2,50-3,50
AU 31 DÉCEMBRE 2012				
Taux d'actualisation	4,00	4,30	4,25	3,00
Taux de croissance des salaires	4,00	3,50	n/a	2,50-3,50

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de bonne qualité. Ils ont été arrêtés sur la base de courbes de taux construites par des experts externes à partir de panels d'obligations publiques notées AA, communément retenus comme référence. Le Groupe s'est assuré de la pertinence de ces courbes.

Une hausse des taux d'actualisation de 0,5 point au 31 décembre 2013 aurait généré une diminution du montant des obligations d'environ 335 millions d'euros pour les principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

La plupart des plans situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord attribuent des avantages qui ne sont plus liés au salaire, ainsi l'hypothèse de taux de croissance des salaires n'impacte pas

F

significativement ces plans (une diminution des taux de croissance des salaires de 0,5 % au 31 décembre 2013 aurait conduit à une diminution du montant des obligations des principaux régimes situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord d'environ 9 millions d'euros).

Au Royaume-Uni, les hypothèses de revalorisation des rentes sont déterminées sur la base des indices d'inflation RPI et CPI qui augmentent respectivement de 2,8 % et 2,1 % à fin 2012 à 3,35 % et 2,35 % à fin 2013.

Si les taux d'inflation et de revalorisation des rentes avaient été diminués de 0,5 % au 31 décembre 2013, l'impact sur l'évaluation des obligations relatives au régime du Groupe situé au Royaume-Uni aurait été une diminution de ces obligations d'environ 251 millions d'euros.

La durée des plans est un indicateur de la durée moyenne pondérée des paiements de prestations futures. Elle est d'environ 15 années pour les principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

Les prestations sont payées aux bénéficiaires des différents régimes à prestations définies du Groupe soit par les fonds gérant les actifs financiers des régimes préfinancés, soit directement par le Groupe pour les régimes non préfinancés. Les prestations attendues sur les cinq prochaines années sont présentées dans le tableau suivant :

	Régimes préfinancés	Régimes non préfinancés	Total
2014	234	71	305
2015	234	54	288
2016	241	52	293
2017	248	61	309
2018	255	59	314
TOTAL	1 212	297	1 509

A) RÉGIMES DE RETRAITE

Les principaux régimes de retraite à prestations définies attribués par le Groupe sont situés essentiellement au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ils contribuent respectivement à hauteur de 60 % et 25 % aux obligations totales des régimes à prestations définies du Groupe.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées, pour l'essentiel, au sein d'un fonds de pension administré par un Conseil paritaire indépendant. Ce Conseil indépendant est composé de représentants du Groupe, des employés et retraités et d'un expert indépendant. La réglementation requiert que ce Conseil agisse dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, il doit notamment s'assurer de l'équilibre financier du fonds de pension, et veiller à sa politique d'investissement et à sa gestion.

En octobre 2011, l'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ce fonds à prestations définies. L'obligation du fonds est relative aux bénéficiaires de droits différés (n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite) (41 % de l'obligation) et aux retraités (59 % de l'obligation).

Si besoin, le fonds est alimenté par des cotisations annuelles de l'employeur dont le montant est déterminé, dans le cadre de la réglementation en vigueur tous les 3 ans, sur la base de l'évaluation du plan effectuée par des actuaires indépendants, de telle sorte que le financement à long terme des prestations soit assuré. La dernière évaluation des fonds a été réalisée sur la base de la situation des fonds au 30 juin 2012.

Sur la base de la dernière évaluation réalisée en juin 2009, une contribution additionnelle de 21 millions de livres sterling a été appelée en 2013. La contribution additionnelle de 2014 est susceptible d'être appelée à hauteur de 25 millions de livres sterling. Elle devra être réévaluée sur la base des résultats de l'évaluation de juin 2012, évaluation toujours en cours avec le régulateur des régimes de retraite au Royaume-Uni.

L'objectif principal du Conseil paritaire est de veiller à ce que les engagements vis-à-vis des bénéficiaires soient tenus à court et long terme. Pour cela, l'objectif premier est 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, le Conseil indépendant délègue la construction de la stratégie et son pilotage à un Comité d'investissement qui emploie un gestionnaire central pour l'implémentation et la gestion des investissements.

La stratégie définie a pour objet d'atteindre une valeur d'actifs égale à 100 % de la valeur du passif. En 2013, cet objectif s'est traduit au travers de deux principaux types de placements :

- ◆ des instruments qui fournissent une protection contre les déviations 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 obligations ont généralement une notation financière qui est supérieure à "A/BBB" et sont cotées sur des marchés actifs.

Les portefeuilles de gestion actif/passif ("*Liability Driven Investment*") sont principalement composés de swaps. Leur valorisation est obtenue avec des modèles qui reposent sur des données de marché observables ;

- ◆ des instruments qui répondent à l'objectif de croissance : cela inclut notamment les actions, l'immobilier, les classes d'actifs alternatifs.

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 (produits dérivés) sont utilisées dans un but de gestion des risques et de génération de performance. Leur valorisation est obtenue sur la base des valeurs de marché.

Les investissements en immobilier sont réalisés soit au travers de sociétés cotées (actions foncières), soit en direct. Les investissements en direct sont valorisés chaque année par un expert indépendant.

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. Au 31 décembre 2013, 70 % des avoirs étaient basés sur des estimations contre 51,5 % à fin décembre 2012.

La trésorerie et équivalents de trésorerie sont investis dans des institutions dont la notation financière est d'au minimum "A/BBB".

Le tableau ci-dessous présente l'allocation des actifs du régime de retraite situé au Royaume-Uni :

(%)	Royaume-Uni	
	2013	2012
Actions	20	44
Obligations d'État	7	29
Obligations privées	18	14
Immobilier	4	4
Gestion actif/passif (" <i>Liability Driven Investment</i> ")	30	-
Produits dérivés	12	-
Fonds d'investissement	6	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2	1
Autres	1	-
TOTAL	100	100

Amérique du Nord

En Amérique du Nord (États-Unis et Canada), les droits à retraite proviennent de divers régimes pour lesquels le taux de cotisation employeur est encadré par des minima et des maxima de déductibilité au titre de l'impôt sur les sociétés.

Les obligations des régimes nord américains sont relatives aux employés en activité (37 % des obligations), aux bénéficiaires de droits différés (n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite) (10 % des obligations), et aux retraités (53 % des obligations).

Si besoin, les fonds de pension sont alimentés par des cotisations du Groupe et des employés sur la base d'évaluations annuelles menées par des actuaires indépendants selon les règles propres des autorités de régulation des fonds de pension aux États-Unis et au Canada.

Les engagements du Groupe au travers de ces fonds font l'objet de mesures visant à limiter l'acquisition de droits futurs par la fermeture de certains fonds aux nouveaux entrants et à optimiser leurs gestions par la fusion de différents fonds.

En 2012, une transaction a été proposée aux bénéficiaires de prestations de retraite différées (bénéficiaires n'acquérant plus de droit à pension au sein du Groupe, mais n'ayant pas encore liquidé leur rente de retraite). En contrepartie d'une prime, ces bénéficiaires ont renoncé irrévocablement à leurs droits à retraite futurs. Cette opération s'est traduite par une cotisation additionnelle dans les fonds de pension américains de 19 millions d'euros pour atteindre le niveau de solvabilité minimal nécessaire à cette transaction. Les fonds ainsi solvables ont versé 53 millions d'euros aux bénéficiaires et l'obligation du Groupe a diminué de 79 millions d'euros. Cette opération a été comptabilisée comme une liquidation et a conduit à reconnaître un gain de 26 millions d'euros en 2012.

Le tableau ci-dessous présente l'allocation des actifs des régimes de retraite situés en Amérique du Nord :

(%)	Amérique du Nord	
	2013	2012
Actions américaines	32	31
Actions canadiennes	10	11
Autres actions	17	18
Obligations privées	40	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-
TOTAL	100	100

En 2013, le Groupe a décidé de geler les prestations du principal fonds de pension aux États-Unis à compter de 31 décembre 2018. À partir de cette date, les droits acquis seront figés et les bénéficiaires en activité n'acquerront plus de droits dans ce fonds à prestations définies. Ce changement de plan a conduit à comptabiliser un gain de 21 millions d'euros en 2013 en résultat d'exploitation.

Le niveau attendu des cotisations employeur au titre des différents régimes de retraite est d'environ 76 millions d'euros en 2014, versus 52 millions d'euros en 2013.

Lafarge North America délègue plusieurs responsabilités à deux Comités d'investissements distincts pour les États-Unis et le Canada. Ces Comités définissent des stratégies d'investissement à long terme afin de réduire les risques d'investissements de manière appropriée. Elles incluent une politique de couverture du passif par les valeurs d'actifs dont le but est de réduire la volatilité du niveau de financement des fonds de pension, en investissant une partie des actifs de couverture en obligations à long terme qui évoluent de manière similaire aux engagements liés au plan, de manière à se prémunir contre les changements de taux de rendements.

Ces stratégies sont revues au moins une fois par an et aussi souvent que nécessaire, particulièrement dans le cas de changements significatifs sur les marchés financiers ou de changements dans la structure des participants du plan.

Ces stratégies tiennent compte des objectifs des Conseils d'administration des fonds de pension, des engagements actuariels et des niveaux de risques. Les Comités d'investissements délèguent à des prestataires externes la mise en place des politiques d'investissements. Les actifs financiers du régime sont gérés par des prestataires externes en accord avec les stratégies d'investissements respectives.

Ces instruments sont généralement cotés sur des marchés actifs. Les obligations ont généralement une notation financière supérieure à "A/BBB". La juste valeur est déterminée sur la base d'une valeur de marché.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et en Amérique du Nord sont les suivants :

- ◆ volatilités des actifs financiers : l'obligation est évaluée notamment sur la base d'un taux d'actualisation pris en référence aux taux obligataires privés de première qualité. Si le rendement des actifs financiers est inférieur à ce taux, un déficit se crée. Les actifs financiers des régimes (actions, obligations,...) ont généralement un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatiles à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- ◆ variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées) ;
- ◆ longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation du régime ;
- ◆ inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyper inflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent plus le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

B) INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature sont situés en France, Grèce, Corée du Sud et au Nigeria. Ces régimes ne sont pas préfinancés.

En Grèce, la dernière loi d'austérité a conduit en 2012 à un changement de plan réduisant les prestations. En conséquence, un gain de 7 millions d'euros lié à la réduction de régime a été comptabilisé en résultat d'exploitation.

Au Nigeria, la direction locale a négocié, en 2012, un changement de plan réduisant le niveau des prestations garanties. En conséquence, un gain de 7 millions d'euros lié à la réduction de régime a été comptabilisé en résultat d'exploitation.

C) AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

En Amérique du Nord et, dans une moindre mesure, en France, au Maroc, en Jordanie et au Brésil, certaines sociétés du Groupe octroient des avantages post-emploi consistant principalement en une participation à la couverture médicale des retraités. Ces régimes ne sont pas préfinancés.

En 2013, suite à la réforme du système de santé américain, les régimes de couverture médicale ont été modifiés : à compter du 1^{er} janvier 2014, les retraités de plus de 65 ans ne seront plus couverts par ces régimes, le système de santé fédéral assurant ces populations. En conséquence, ce changement de plan a conduit à comptabiliser un gain de 25 millions d'euros en résultat d'exploitation.

En Amérique du Nord, le taux estimé d'évolution des coûts médicaux utilisé dans le calcul des engagements est différent pour les plans aux États-Unis et au Canada.

Fin 2013, les taux utilisés étaient de 7,5 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 6,4 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

Fin 2012, les taux utilisés étaient de 8 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 7,1 %, diminuant jusqu'à 5 % en 2018, pour les plans canadiens.

NOTE 24 PROVISIONS

(millions d'euros)	Provisions pour restructuration	Provisions pour réaménagement des sites et risque environnemental	Autres	Total
AU 1^{ER} JANVIER 2012	40	218	504	762
Dotation nette de l'exercice	75	33	120	228
Utilisations de l'exercice	(29)	(20)	(58)	(107)
Reprises sans objet	(9)	(12)	(54)	(75)
Autres variations	(3)	2	(35)	(36)
Écarts de conversion	-	-	(8)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2012	74	221	469	764
<i>Dont part à moins d'un an</i>				127
<i>Dont part à plus d'un an</i>				637
AU 1^{ER} JANVIER 2013	74	221	469	764
Dotation nette de l'exercice	38	27	42	107
Utilisations de l'exercice	(32)	(21)	(53)	(106)
Reprises sans objet	(12)	(8)	(62)	(82)
Autres variations	6	48	(10)	44
Écarts de conversion	(1)	(12)	1	(12)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	73	255	387	715
<i>Dont part à moins d'un an</i>				124
<i>Dont part à plus d'un an</i>				591

Les provisions pour restructuration incluent principalement les indemnités de fin de contrat de travail.

Les autres provisions incluent :

- ◆ 131 millions d'euros (225 millions d'euros au 31 décembre 2012) de provisions pour risques fiscaux et litiges dont les risques pour concurrence (voir Note 29) ;
- ◆ 84 millions d'euros (117 millions d'euros au 31 décembre 2012) de provisions relatives aux coûts de sinistres réels et aux provisions dans nos captives d'assurance et de réassurance.

NOTE 25 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	10 782	11 212
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	23	49
PASSIFS FINANCIERS, PART À PLUS D'UN AN	10 805	11 261
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	2 880	2 823
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	11	-
PASSIFS FINANCIERS, PART À MOINS D'UN AN	2 891	2 823
Total passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires	13 662	14 035
Total options de vente octroyées aux minoritaires	34	49
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	13 696	14 084

F

A) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR NATURE

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
Emprunts obligataires publics	10 309	10 501
Emprunts obligataires privés	968	920
Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit	2 023	2 262
Billets de trésorerie	7	-
Autres dettes	355	352
TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES	13 662	14 035

Emprunts obligataires publics et privés

Le Groupe dispose d'un programme d'émission de titres de créance à moyen et long terme (*Euro Medium-Term Note*, EMTN), dont le plafond s'élève à 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 9 702 millions d'euros, dont 8 863 millions d'euros d'emprunts obligataires publics et 839 millions d'euros émis sous forme de placements privés classés en emprunts obligataires privés. Le taux moyen instantané des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est de 6,6 % au 31 décembre 2013 et leurs échéances s'échelonnent de 2014 à 2038.

Au 31 décembre 2013, le portefeuille d'emprunts obligataires publics, composé d'emprunts libellés notamment en euros, dollars américains et livres sterling, s'élève à 10 309 millions d'euros (y compris 8 863 millions d'euros émis dans le cadre du programme EMTN visé ci-dessus). Le taux d'intérêt moyen de ces emprunts obligataires publics est de 6,7 % au 31 décembre 2013 (6,7 % au 31 décembre 2012). Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2014 à 2036, soit une maturité moyenne de 4 ans et 3 mois.

Le portefeuille d'emprunts obligataires privés, principalement constitué de titres en euros et en dollars américains, s'élève à 968 millions d'euros au 31 décembre 2013 (y compris 839 millions d'euros émis dans le cadre du programme EMTN visé ci-dessus). À la date de clôture de l'exercice 2013, le taux d'intérêt moyen de ces emprunts obligataires privés s'élève à 8,2 % (6,4 % au 31 décembre 2012).

Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2013, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 2 023 millions d'euros principalement répartis sur les filiales du Groupe en devises locales.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires est d'environ 5,5 % au 31 décembre 2013 (5,6 % au 31 décembre 2012).

En outre, le Groupe a conclu par anticipation des emprunts bancaires en 2013 pour 250 millions d'euros qui pourront être utilisés en mai 2014.

Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2013, le montant total des lignes de crédit confirmées s'élevait à 3 435 millions d'euros, contractées intégralement par Lafarge S.A. Ces lignes de crédit ne font l'objet d'aucune utilisation au 31 décembre 2013 et sont donc intégralement disponibles.

La commission moyenne de non-utilisation de ces lignes de crédit confirmées est de 74,5 points de base au 31 décembre 2013 (80 points de base au 31 décembre 2012). La maturité moyenne de ces lignes est de 2,8 ans au 31 décembre 2013 (2,5 ans au 31 décembre 2012).

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

Enfin, le Groupe dispose au 31 décembre 2013 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros utilisable à tout moment. Cette ligne conclue le 12 octobre 2012 n'est pas prise en compte dans le montant de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus. Les tirages sur cette ligne prendraient la forme de placements privés obligataires hors programme EMTN.

Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2013, Lafarge dispose d'un programme de billets de trésorerie lui permettant d'émettre jusqu'à 3 000 millions d'euros, utilisable en euros, dollars américains, dollars canadiens, francs suisses et livres sterling. À la date de clôture de l'exercice 2013, le programme était utilisé à hauteur de 7 millions d'euros (aucun montant au 31 décembre 2012). Ces billets de trésorerie portent un taux d'intérêt moyen proche du taux interbancaire européen ("Euribor") pour des maturités s'étalant généralement de 1 à 6 mois. Le taux moyen du portefeuille de billets de trésorerie au 31 décembre 2013 est de 0,7 %.

B) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR DATE D'ÉCHÉANCE

Le tableau suivant détaille les échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt (hors options de vente octroyées aux minoritaires), incluant les flux contractuels non actualisés y compris les intérêts futurs, sur la base de l'échéance la plus proche à laquelle le Groupe peut être appelé. En application d'IAS 1, lorsque le Groupe n'a pas le droit inconditionnel de différer l'échéance au-delà de 12 mois le passif financier est classé par principe en passifs courants sans tenir compte des renégociations hautement probables examinées ou en cours de mise en œuvre par la direction afin de prolonger la maturité de l'instrument financier.

(millions d'euros)	2014 S1	2014 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	État de situation financière Total Passifs courants	2015	2016	2017	2018
Dette court terme et découverts bancaires	704	195	899	887				
Emprunts obligataires publics et privés	1 390	1 136	2 526	1 748	1 792	2 430	2 085	1 983
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	141	185	326	245	405	541	95	162
TOTAL	2 235	1 516	3 751	2 880	2 197	2 971	2 180	2 145

(millions d'euros)	À plus de 5 ans	Flux contractuels à plus d'un an (incl. Intérêts futurs)	État de situation financière, Total Passifs non courants	Total flux contractuels (incl. Intérêts futurs)	Total État de situation financière 31 décembre 2013
Dette court terme et découverts bancaires				899	887
Emprunts obligataires publics et privés	4 542	12 832	9 529	15 358	11 277
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	255	1 458	1 253	1 784	1 498
TOTAL	4 797	14 290	10 782	18 041	13 662

Les passifs financiers à moins d'un an, que le Groupe a la capacité de refinancer en utilisant ses lignes de crédit confirmées à moyen et long terme, sont classés dans l'état de la situation financière consolidée en passif non courant dans la rubrique "Passifs financiers" (7 millions d'euros au 31 décembre 2013 et aucun montant au 31 décembre 2012). La variation nette de ces passifs est présentée dans le tableau

des flux de trésorerie en "augmentation des passifs financiers à plus d'un an" si elle est positive et en "remboursements des passifs financiers à plus d'un an" si elle est négative. La variation nette de ces passifs est une augmentation de 7 millions d'euros au 31 décembre 2013 (une diminution de 57 millions d'euros au 31 décembre 2012).

C) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR DEVISE

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013		2012	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Euro (EUR)	9 829	9 954	9 413	10 198
Dollar américain (USD)	2 064	1 280	2 304	1 929
Livre sterling (GBP)	664	706	1 126	514
Yuan chinois (CNY)	518	518	507	507
Roupie indienne (INR)	96	118	56	140
Naira nigérian (NGN)	104	104	161	161
Rouble russe (RUB)	47	427	32	153
Autres	340	555	436	433
TOTAL	13 662	13 662	14 035	14 035

F

D) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR TYPE ET NIVEAU DE TAUX D'INTÉRÊT

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013		2012	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Taux variable	1 975	3 805	2 171	3 014
Taux fixe inférieur à 6 %	3 859	1 911	3 819	2 887
Taux fixe entre 6 % et 10 %	7 118	7 181	7 321	7 411
Taux fixe supérieur à 10 %	710	765	724	723
TOTAL	13 662	13 662	14 035	14 035

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps au 31 décembre 2013 est de 6,5 % (6,4 % au 31 décembre 2012).

E) CLAUSES PARTICULIÈRES DANS LES CONTRATS D'EMPRUNT

Ratios financiers

Au 31 décembre 2013, les contrats de financement de Lafarge S.A. ne contiennent pas de clauses imposant le respect continu de ratios financiers.

Les contrats d'emprunt contenant des clauses imposant le respect continu de ratios financiers sont localisés dans les filiales des pays suivants : Bangladesh, Émirats arabes unis, Équateur, Inde, Pakistan et Qatar et représentent de l'ordre de 2 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2013. Pour l'essentiel, ces dernières ont une faible probabilité d'être activées. Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respectons pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de la dette du Groupe.

Compte tenu de la répartition de ces financements sur diverses filiales et de la qualité du dispositif de liquidité du Groupe, l'existence de ces ratios financiers ne constitue pas un risque matériel sur la situation financière du Groupe.

Clauses de changement de contrôle

Des clauses de changement de contrôle figurent dans un certain nombre de contrats de lignes de crédit confirmées contractées au niveau de la société mère portant sur un nominal total de 3 400 millions d'euros. Le changement de contrôle dans le capital de Lafarge S.A. annulerait la disponibilité de ces lignes ou en rendrait le remboursement obligatoire en cas de tirage. Des clauses de changement de contrôle figurent également dans un certain nombre d'emprunts obligataires et de placements privés émis dans le cadre du programme EMTN, représentant un nominal de 7 802 millions d'euros. Ces clauses permettraient aux porteurs de ces titres, sous certaines conditions, de demander leur remboursement.

F) OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES

Dans le cadre de l'acquisition de certaines entités, le Groupe a consenti à des actionnaires tiers des options de vente de leur participation à un prix déterminé en fonction de la valeur de marché. Ces actionnaires sont soit des institutions internationales telles que la Banque Européenne de reconstruction et de développement, soit des investisseurs privés financiers ou industriels, voire les anciens actionnaires des entités considérées. Dans l'hypothèse où l'ensemble de ces options serait exercé, la valeur d'achat, y compris passifs financiers et trésorerie acquis, s'élèverait à 34 millions d'euros en valeur 31 décembre 2013 (64 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Une partie de ces options est exerçable en 2014 pour un montant, en valeur 31 décembre 2013, de 11 millions d'euros. Le solde, soit 23 millions d'euros, est exerçable pour partie à compter de 2015 et pour partie à compter de 2017.

Les options de vente octroyées aux minoritaires de sociétés consolidées globalement sont considérées comme une dette du Groupe. Sur le total des options de vente octroyées par le Groupe, celles octroyées à des actionnaires tiers dans des sociétés contrôlées exclusivement représentent respectivement 34 millions d'euros et 49 millions d'euros au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, les autres options étant octroyées à des actionnaires de coentreprises.

Le goodwill lié aux options de vente octroyées aux minoritaires n'est pas significatif.

Les options octroyées à des actionnaires de coentreprises sont présentées dans les "Engagements liés au périmètre" en Note 28.

NOTE 26 INSTRUMENTS FINANCIERS

A) DÉSIGNATION DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS EN VUE DE LEUR COMPTABILISATION COMME INSTRUMENTS DE COUVERTURE

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché. Ces instruments financiers sont destinés uniquement à couvrir les risques sur des transactions futures ou des engagements fermes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments dérivés à des fins spéculatives.

Comptablement, certains instruments dérivés sont désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie et de juste valeur en conformité avec les critères établis par IAS 39 – "Instruments financiers : Comptabilisation et Évaluation".

Les autres instruments dérivés ne sont volontairement pas désignés comptablement comme des instruments de couverture sous IAS 39 compte tenu du fait que les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat financier dans le compte de résultat du Groupe au même titre que les variations de valeur du sous-jacent couvert.

B) JUSTE VALEUR

Le tableau ci-après détaille la valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée :

INSTRUMENTS FINANCIERS DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Catégorie IAS 39	Catégorie Juste valeur	2013		2012	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
ACTIFS						
Trésorerie	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	Niv 1 ⁽¹⁾	1 957	1 957	2 063	2 063
Équivalents de trésorerie	Prêts et créances au coût amorti	Niv 2 ⁽¹⁾	1 389	1 389	670	670
Clients	Prêts et créances au coût amorti		1 929		1 762	
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti		824		819	
Autres actifs financiers		Niv 2	656	656	698	698
<i>Placements détenus jusqu'à leur échéance</i>	<i>Placements détenus jusqu'à leur échéance au coût amorti</i>	Niv 2	-	-	-	-
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Actifs disponibles à la vente à la juste valeur par capitaux propres</i>	Voir Note 15	252	252	282	282
<i>Actifs financiers détenus à des fins de transaction</i>	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>		-	-	-	-
<i>Prêts et placements long terme</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	Niv 2	365	365	373	373
<i>Charges de retraite payées d'avance</i>	<i>(en dehors du champ d'IAS 39)</i>		6		3	
<i>Trésorerie soumise à restriction</i>	<i>Actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	Niv 1	33	33	40	40
Instruments dérivés actifs	cf. ci-dessous	Niv 2	36	36	95	95
PASSIFS						
Dette court terme et découverts bancaires ⁽²⁾	Passifs financiers au coût amorti	Niv 2	887	887	930	930
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti		2 224		1 985	
Autres créditeurs	Passifs financiers au coût amorti		1 521		1 647	
Emprunts obligataires publics et privés	Passifs financiers au coût amorti	Niv 1,2	11 277	12 439	11 421	12 418
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	Passifs financiers au coût amorti	Niv 2	1 498	1 512	1 684	1 665
Options de vente octroyées aux minoritaires	-	Niv 2	34	34	49	49
Instruments dérivés passifs	cf. ci-dessous	Niv 2	16	16	61	61
INSTRUMENTS DÉRIVÉS						
Instruments dérivés de taux			17	17	49	49
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	6	6	27	27
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur</i>		Niv 2	2	2	17	17
<i>Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>		Niv 2	9	9	5	5
Instruments dérivés de change			2	2	(15)	(15)
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	-	-	(2)	(2)
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur</i>		Niv 2	1	1	(6)	(6)
<i>Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture</i>		Niv 2	1	1	(7)	(7)
Instruments dérivés sur matières premières			1	1	-	-
<i>Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie</i>		Niv 2	1	1	-	-
Autres instruments dérivés			-	-	-	-
<i>Dérivés actions qualifiés de transaction</i>		Niv 2	-	-	-	-
<i>Dérivés incorporés qualifiés de transaction</i>		Niv 2	-	-	-	-

(1) Voir Note 2.17 et Note 19.

(2) Dont 213 millions d'euros de découvert bancaire au 31 décembre 2013 (274 millions d'euros au 31 décembre 2012) et 282 millions d'euros de titrisation (300 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Niv 1 : coté sur les marchés financiers (Note 15).

Niv 2 : basé sur des données observables de marché (Note 15).

Niv 3 : basé sur des hypothèses internes (Note 15).

La valeur de marché des instruments utilisés a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles ou à partir d'autres méthodes de valorisation, telle que la valeur actualisée des flux de trésorerie. En tout état de cause, l'estimation des valeurs de marché se fonde sur une certaine interprétation des informations de marché nécessaires à la valorisation. De ce fait, ces estimations ne reflètent pas nécessairement les montants qui pourraient être reçus ou versés en cas de dénouement des instruments sur le marché.

L'utilisation de différentes estimations, méthodes et hypothèses peut avoir un effet important sur les montants estimés de juste valeur. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- ◆ **trésorerie et équivalents de trésorerie, clients, fournisseurs et concours bancaires courants** : en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable de ces éléments est une estimation de leur juste valeur ;
- ◆ **autres actifs financiers** : les titres de sociétés cotés sur un marché actif sont évalués à leur valeur de marché, les plus- et moins-values latentes étant enregistrées en capitaux propres. Les titres qui ne sont pas cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour évaluer la juste valeur (219 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 191 millions d'euros au 31 décembre 2012) sont évalués en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation spécifique de chaque titre (valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, valeur de cession estimée). Si cette juste valeur n'est pas déterminable de manière fiable, les titres sont maintenus à leur coût d'acquisition ;
- ◆ **emprunts obligataires** : la juste valeur des emprunts obligataires a été estimée, à la valeur de marché des emprunts dès lors que le marché est suffisamment liquide (12 399 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 12 216 millions d'euros au 31 décembre 2012), et à défaut à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables (40 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 202 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- ◆ **autres passifs financiers à long terme** : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée, en estimant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt, actualisés avec un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe à la date de clôture pour des emprunts similaires ;

- ◆ **instruments dérivés** : la juste valeur des instruments dérivés de change, de taux d'intérêt, des dérivés sur matières premières et des dérivés sur actions est déterminée selon des modèles de valorisation qui utilisent des données de marché observables (taux, change, risque de crédit, volatilité).

C) RISQUE DE CHANGE

Dans le cours normal de ses activités, la politique du Groupe est de couvrir tous les risques de change opérationnels sur ses transactions en devises étrangères par des instruments dérivés dès lors qu'un engagement de type commercial et/ou financier ferme ou hautement probable en devise étrangère est pris ou connu. Ces instruments dérivés sont limités à des contrats à terme, des swaps et des options de change ayant une maturité initiale généralement inférieure à un an.

Cette politique est d'application dans toutes les filiales du Groupe auxquelles il appartient d'en assurer le suivi. Lorsque la réglementation locale le permet, les filiales doivent couvrir leurs éventuelles expositions avec la trésorerie centrale du Groupe. Le suivi des risques liés aux instruments financiers de change se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les procédures du Groupe visent à réduire l'exposition au risque de change "financier" en imposant que les emprunts et placements des entreprises contrôlées soient libellés dans la même devise que les flux de trésorerie générés par les activités ordinaires, à savoir dans la monnaie fonctionnelle. Le Groupe peut adapter cette règle générale dans des cas particuliers pour tenir compte de la situation économique spécifique d'un pays (inflation, taux d'intérêt, convertibilité et liquidité de la monnaie, etc.). Ainsi, par exemple, les liquidités excédentaires détenues par des sociétés du Groupe dans des pays émergents doivent être dans la mesure du possible être libellées en euros ou en dollars. Dans le cadre de cette politique, le Groupe est également amené à utiliser des swaps de devises pour convertir en devises étrangères des dettes le plus souvent libellées en euros.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre exposition au risque de change.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2013, les contrats à terme ont tous été conclus pour une durée inférieure à un an. Le montant nominal des instruments de couverture de change à la date de clôture de l'exercice est le suivant :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	1 111	801
Livre sterling (GBP)	130	644
Autres devises	75	91
TOTAL	1 316	1 536
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	324	309
Livre sterling (GBP)	46	198
Autres devises	689	557
TOTAL	1 059	1 064

F

Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de change

Au 31 décembre 2013 et 2012, la plupart des instruments dérivés couvrant le risque de change ne sont pas documentés, sur un plan comptable, comme des instruments de couverture (voir Note 26 (a) (Désignation des instruments dérivés en vue de leur comptabilisation comme instruments de couverture)) et les variations de juste valeur qui sont, en conséquence, comptabilisées en compte de résultat.

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013			2012		
	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net
ACTIFS						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés courants	14	-	14	8	-	8
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	-	-	-	4	4
PASSIFS						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés courants	12	-	12	23	-	23
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	7	7	-	-	-
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	2	(7)	(5)	(15)	4	(11)

D) RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- ◆ un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe ;
- ◆ un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat financier du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt et options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers

de taux d'intérêt se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Les instruments dérivés de taux d'intérêt existant au 31 décembre 2013 sont pour la plupart désignés comme instruments de couverture de :

- ◆ flux de trésorerie pour les dérivés couvrant le risque de flux de trésorerie ;
- ◆ juste valeur pour les dérivés couvrant le risque de prix.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque de taux d'intérêt.

Couverture du risque de taux d'intérêt

AU 31 DÉCEMBRE 2013

(millions d'euros)	À moins d'un an		De un à cinq ans		À plus de cinq ans		Total	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passifs financiers ⁽¹⁾	1 796	1 084	6 733	630	3 158	261	11 687	1 975
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(3 346)	-	-	-	-	-	(3 346)
POSITION NETTE AVANT GESTION	1 796	(2 262)	6 733	630	3 158	261	11 687	(1 371)
Instruments dérivés	130	(130)	(1 960)	1 960	-	-	(1 830)	1 830
POSITION NETTE APRÈS GESTION	1 926	(2 392)	4 773	2 590	3 158	261	9 857	459

(1) Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires.

Le montant notionnel de l'ensemble des instruments dérivés de taux aux dates de clôture est le suivant :

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013 ⁽¹⁾

(millions d'euros)	Taux moyen	2014	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total
Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie)								
Euro	4,6 %	42	-	-	-	-	-	42
Autres devises	8,6 %	74	-	-	54	-	-	128
Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)								
Euro	0,3 %	-	-	500	1 000	500	-	2 000
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres instruments dérivés de taux								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		116	-	500	1 054	500	-	2 170

(1) Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2012 ⁽¹⁾

(millions d'euros)	Taux moyen	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total
Payeur de taux fixe (couverture de flux de trésorerie)								
Euro	4,5 %	58	42	-	-	-	-	100
Autres devises	7,1 %	57	91	-	-	-	-	148
Payeur de taux variable (couverture de juste valeur)								
Euro	0,7 %	300	-	-	-	100	400	800
Autres devises	1,2 %	76	245	-	-	-	-	321
Autres instruments dérivés de taux								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	1,4 %	331	-	-	-	-	-	331
TOTAL		822	378	-	-	100	400	1 700

(1) Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

Analyse de la valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de taux

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013			2012		
	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net	Juste valeur des dérivés	Réévaluation du sous-jacent	Impact net
ACTIFS						
Instruments dérivés non courants	13	-	13	27	-	27
Instruments dérivés courants	9	-	9	59	-	59
PASSIFS						
Passifs financiers, part à plus d'un an	-	2	2	-	17	17
Instruments dérivés non courants	2	-	2	8	-	8
Instruments dérivés courants	3	-	3	29	-	29
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	17	(2)	15	49	(17)	32

E) RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe est exposé au risque de variation des prix de certaines matières premières, notamment sur les marchés de l'électricité, du gaz naturel, du petcoke, du charbon, des produits pétroliers raffinés et du fret maritime.

Le Groupe a recours à des instruments dérivés pour gérer le risque sur matières premières. Au 31 décembre 2013 et 2012, les engagements portent essentiellement sur des swaps et des options. Le suivi des risques liés aux instruments financiers sur matières premières se fait sur la base d'un reporting interne fourni au management.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) du Document de Référence pour plus de détails sur notre politique et nos procédures de gestion du risque sur matières premières.

Couverture du risque sur matières premières

Le montant nominal résiduel des instruments dérivés sur matières premières aux dates de clôture est le suivant :

MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2013⁽¹⁾

(millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total
Gaz Naturel (NYMEX)	3	-	-	-	-	-	3
Fuel (NYMEX)	-	-	-	-	-	-	-
Fret Maritime (PANAMAX)	-	-	-	-	-	-	-
Gasoil	16	-	-	-	-	-	16
Fuel Oil	10	-	-	-	-	-	10
Electricité	15	3	-	-	-	-	18
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	44	3	-	-	-	-	47

(1) Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

MONTANT NOTIONNEL RÉSIDUEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE AU 31 DÉCEMBRE 2012⁽¹⁾

(millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total
Gaz Naturel (NYMEX)	-	-	-	-	-	-	-
Fuel (NYMEX)	-	-	-	-	-	-	-
Fret Maritime (PANAMAX)	-	-	-	-	-	-	-
Gasoil	17	-	-	-	-	-	17
Fuel Oil	16	-	-	-	-	-	16
Electricité	9	-	-	-	-	-	9
Autres	3	-	-	-	-	-	3
TOTAL	45	-	-	-	-	-	45

(1) Le montant notionnel résiduel des contrats représente la valeur nominale résiduelle au 31 décembre des instruments financiers traités avec des contreparties. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de la date de clôture de l'exercice.

Analyse de la valeur dans l'état de situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque sur matières premières

Les instruments dérivés sur matières premières existant au 31 décembre 2013 et 2012 sont tous désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Les valeurs dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés sur matières premières sont les suivantes :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2013	2012
ACTIFS		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	1	1
PASSIFS		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	-	1
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	1	-

F) RISQUE DE CONTREPARTIE SUR OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Le Groupe est exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de contrepartie. Ces politiques reposent sur une sélection rigoureuse des contreparties en fonction de plusieurs critères (notations des agences de notation, actifs et capitaux propres), et selon les échéances des transactions.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée et le Groupe considère que sa gestion du risque de contrepartie est prudente et conforme à la pratique du marché, mais qu'elle ne peut prémunir les états financiers du Groupe contre un impact important en cas de risque systémique.

La valorisation du risque de contrepartie dans l'évaluation de la juste valeur des instruments dérivés du Groupe n'est pas significative.

Compte tenu de l'existence de clauses de compensation en cas de défaut dans la plupart des contrats ISDA ou FBF de Lafarge S.A., l'exposition nette du Groupe au titre des instruments dérivés à l'actif et au passif (respectivement 36 millions d'euros et 16 millions d'euros au 31 décembre 2013) serait de 30 millions d'euros et 10 millions d'euros. Une compensation potentielle ne répondant pas aux critères d'IAS 32 s'élèverait donc à 6 millions d'euros.

G) RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de liquidité. Conformément à ces politiques, une part importante de l'endettement du Groupe est émise à moyen et long terme. De plus, le Groupe a souscrit des lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques, affectées en priorité à la couverture de ses échéances à moins d'un an et de ses financements court terme, afin de garantir la disponibilité de liquidités selon ses besoins.

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) du Document de Référence et la Note 25 pour plus de détails sur notre exposition au risque de liquidité.

H) GESTION DES CAPITAUX PROPRES

Le Groupe s'attache à gérer ses capitaux propres dans une optique de long terme avec naturellement le souci d'assurer sa pérennité et au-delà, de maintenir une structure financière optimale en termes de coûts du capital, de rentabilité pour ses actionnaires et de sécurité pour l'ensemble des contreparties avec lesquelles il est en relation.

Dans ce contexte, le Groupe se réserve la possibilité, avec l'accord de ses actionnaires, d'émettre de nouvelles actions ou au contraire de réduire son capital. Il peut par ailleurs adapter sa distribution de dividendes. Le Groupe souhaite ajuster cette distribution à l'évolution à moyen terme de ses performances financières, et en particulier de son résultat par action.

Conformément à une pratique courante des marchés, le Groupe gère sa structure financière avec le souci de maintenir un ratio de cash-flow opérationnel sur dette nette dans une fourchette prédéfinie.

Sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2013, le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette ressort à 12,5 %, contre 14,0 % à fin 2012.

Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) du Document de Référence pour plus de détails sur la définition du Groupe pour les indicateurs de dette nette, capitaux propres et cash-flow opérationnel.

Voir la Section 2.4.3 (b) (Dette nette et ratios sur dette nette) du Document de Référence pour plus de détails sur le niveau des ratios d'endettement net sur capitaux propres et cash-flow opérationnel sur capitaux propres pour chacune des périodes présentées.

I) RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances.

Le Groupe est exposé au risque de crédit dans le cadre de ses activités commerciales.

F

L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit sur ses créances à moins d'un an au 31 décembre 2013 est détaillée dans le tableau suivant :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	
Clients (cf. Note 17)	1 929	
Autres débiteurs (cf. Note 18)	797	
TOTAL	2 726	

Le Groupe estime que le risque lié aux créances en retard de paiement et non dépréciées est non significatif.

En effet, le Groupe vend ses produits à des milliers de clients, et les clients commandent généralement les quantités correspondant à leurs besoins à court terme. Les en-cours par clients sont donc individuellement peu significatifs. Les délais de règlement varient selon les pays, mais ils sont en moyenne pour le Groupe de l'ordre de 46 à 60 jours.

Le Groupe a défini des procédures de gestion et de provisionnement des créances clients ; ces procédures sont déclinées dans chaque pays. Un suivi mensuel des ratios de rotation du besoin en fonds de roulement est effectué au niveau de chaque pays et du Groupe, permettant notamment de s'assurer que la gestion des créances clients, via le ratio de rotation du crédit clients, est conforme aux politiques commerciales du Groupe.

Le Groupe a par ailleurs des prêts et créances à plus d'un an pour respectivement 365 millions d'euros et 373 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2012 (voir Note 15).

NOTE 27 AUTRES CRÉDITEURS

Les autres créditeurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Personnel – rémunérations dues	470	465
Intérêts à payer	352	340
État – autres impôts et taxes	145	159
Dettes sur immobilisations	169	315
Autres	385	368
AUTRES CRÉDITEURS	1 521	1 647
<i>Dont part à court terme</i>	<i>1 447</i>	<i>1 567</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>74</i>	<i>80</i>

Le poste "Autres" inclut les dettes vis-à-vis des fournisseurs hors exploitation et les dettes vis-à-vis des coentreprises et entreprises associées.

NOTE 28 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les procédures mises en place par le Groupe permettent de recenser l'ensemble des principaux engagements du Groupe et de ne pas omettre d'engagements significatifs.

(millions d'euros)	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	31 décembre 2013	31 décembre 2012
ENGAGEMENTS DONNES					
Engagements liés aux activités opérationnelles					
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achat	404	722	591	1 717	1 913
Locations d'exploitation	210	458	212	880	1 034
Autres engagements	244	39	97	380	533
Engagements liés au financement					
Nantissement de titres	6	-	86	92	102
Nantissement d'actifs	101	236	49	386	441
Cautions et autres garanties	81	195	-	276	193
Paiements d'intérêts prévus ⁽¹⁾	849	2 140	1 357	4 346	4 015
Paiements nets prévus dans le cadre des swaps de taux d'intérêts ⁽²⁾	(3)	(33)	-	(36)	(11)
Engagements liés au périmètre					
Garanties de passif	31	524	-	555	449
Obligations de rachat d'intérêt dans des coentreprises	-	-	-	-	15
ENGAGEMENTS REÇUS					
Lignes de crédit confirmées non utilisées	-	3 435	-	3 435	3 435
Autres lignes de financement disponibles	-	-	450	450	450
Prêts bancaires pouvant être tirés en 2014	-	150	100	250	-

(1) Les paiements d'intérêts prévus sont déterminés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre et sont calculés hors intérêts sur billets de trésorerie dont les taux sont précomptés. Les paiements d'intérêts prévus incluent les paiements d'intérêts sur les instruments dérivés de change.

(2) Les paiements d'intérêts prévus pour la jambe variable des swaps sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre

1) ENGAGEMENTS DONNÉS

a) Engagements liés aux activités opérationnelles

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe a souscrit des contrats à long terme d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, le montant des engagements hors bilan au titre de ces contrats est de 1 410 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le Groupe est engagé en tant que preneur dans des contrats de location d'exploitation portant sur des terrains, des constructions et des équipements. Le montant en engagement hors bilan correspond aux loyers futurs minimaux. La charge locative relative aux exercices clos les 31 décembre 2013 et 2012, s'élève respectivement à 225 millions d'euros et 222 millions d'euros.

Les appels de cotisation et les prestations à verser dans le futur au titre des régimes de retraite et autres avantages post-emploi ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus, dans la mesure où les flux de trésorerie afférents sont incertains. Pour plus d'information sur ces éléments, se reporter au montant indiqué comme part à moins d'un an des provisions avantages du personnel indiquée dans l'état de la situation financière consolidée, et en Note 23.

b) Engagements liés au périmètre

Dans le cadre de ses opérations de cession, le Groupe a accordé aux acquéreurs des garanties de passif, pour lesquelles le risque est jugé mineur, pour un montant maximum total en vigueur au 31 décembre 2013 de 555 millions d'euros.

Par ailleurs, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) a renforcé de 15 % fin 2009 sa participation minoritaire dans nos opérations ciment en Russie. À partir de décembre 2015, le Groupe aura le droit de racheter ce complément de participation minoritaire à sa valeur de marché. Dans l'hypothèse où le Groupe n'exercerait pas cette option d'achat, il pourrait être amené à céder tout ou partie de sa propre participation à un tiers ou à la BERD.

2) ENGAGEMENTS REÇUS

Par transaction en date du 21 juin 2012 (laquelle a été préalablement approuvée par le Conseil d'administration de Lafarge et sera présentée lors de la prochaine Assemblée générale) la société Orascom Construction Industries S.A.E (OCI) a versé à Lafarge 73 millions d'euros pour règlement de l'ensemble des mises en jeu des garanties effectuées par Lafarge depuis l'acquisition en 2008 des activités cimentières de OCI, à l'exception de deux sujets spécifiques pour lesquels des garanties sont maintenues.

NOTE 29 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Lafarge est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires et arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Lafarge fait également l'objet de certaines demandes et actions en justice qui dépassent le cadre du cours ordinaire de son activité et dont les plus significatives sont résumées ci-après.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Lafarge du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Lafarge du bien-fondé des demandes, du stade d'avancement des procédures et des arguments de défense de Lafarge, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

CONCURRENCE

Allemagne – Ciment : Le 14 avril 2003, l'autorité allemande de la concurrence (le "*Bundeskartellamt*") annonçait imposer des amendes aux principales sociétés cimentières allemandes, dont notre filiale Lafarge Zement, au titre de pratiques anticoncurrentielles en Allemagne. Suite aux différentes procédures et décisions intervenues depuis lors, dont le jugement final de la Cour Suprême Fédérale en date du 9 avril 2013, le montant net supporté par notre filiale au titre de ce litige s'est élevé à 18,4 millions d'euros.

Dans l'action civile de groupe introduite depuis 2006 en parallèle des procédures ci-dessus désormais closes, des tiers réclament la réparation de dommages résultant de telles pratiques anticoncurrentielles en Allemagne. Le 17 décembre 2013, suite à la procédure, la Cour de première instance ("*Landgericht*" de Düsseldorf) a rejeté les réclamations et également confirmé sa position selon laquelle ces actions seraient prescrites. Les demandeurs ont interjeté appel de cette décision devant la Cour d'appel ("*Oberlandesgericht*").

Inde – Ciment : En Inde, une enquête avait été initiée en 2011 à l'encontre des principaux acteurs du marché indien du ciment. Suite à cette enquête, par décision en date du 21 juin 2012, la Commission de la concurrence de l'Inde a condamné les cimentiers pour non-respect des dispositions du "*Competition Act, 2002*" relatif aux accords anticoncurrentiels. La Commission a condamné 11 cimentiers, dont notre filiale Lafarge India PVT Ltd. La Commission a également condamné l'association professionnelle indienne des cimentiers. La sanction infligée à Lafarge India PVT Ltd est de 4,8 milliards de roupies (56 millions d'euros⁽¹⁾), sur un montant total de 60 milliards de roupies (703 millions d'euros⁽¹⁾). Lafarge India PVT Ltd conteste vigoureusement le fondement de cette condamnation et a introduit le 31 août 2012 un recours en appel devant le *Competition Appeal Tribunal* (le "CAT"), ainsi qu'une requête visant à surseoir au paiement de l'amende jusqu'à décision finale du CAT. Par décision en date du 17 mai 2013, après différentes étapes procédurales, le CAT a décidé d'accorder ce sursis provisoire, sous condition du versement d'un dépôt de garantie de 10 % du montant de l'amende infligée par la Commission. Lafarge India PVT a déposé la somme correspondante (soit 6,7 millions d'euros) le 24 juin 2013, tout en demandant au Tribunal de rectifier et réduire ce montant suite à une erreur de calcul. Cette requête visant à rectifier le montant du dépôt de garantie sera examinée en même temps que l'appel principal. Les audiences sur le fond de l'affaire reprendront en février 2014 et la décision finale du CAT pourrait intervenir courant 2014. Aucune provision n'a été constituée.

États-Unis – Canada – Plâtre : À compter de décembre 2012, une série d'actions pour pratiques anticoncurrentielles a été initiée contre l'ensemble des acteurs de l'industrie des plaques de plâtre, y compris Lafarge North America Inc., auprès de cours fédérales situées dans plusieurs villes américaines, dont Philadelphie, Chicago et Charlotte. Ces actions ont depuis été regroupées devant le "*Eastern District of Pennsylvania*" et les demandeurs ont déposé une plainte groupée. En

substance, les demandeurs allèguent de pratiques anticoncurrentielles visant à des augmentations de prix dans les années 2012 et 2013. Les demandeurs n'apportent aucune preuve directe d'accords entre les défendeurs, et s'appuient en grande partie sur des éléments circonstanciels présumés. Lafarge North America Inc. estime ces poursuites sans fondement et entend opposer une défense vigoureuse à ces actions. Aucune provision n'a été constituée.

Par la suite, en septembre 2013, deux nouvelles actions de groupe ont été introduites, respectivement au Québec et dans l'Ontario (cette dernière pour le compte de potentiels plaignants au Canada) contre les membres de l'industrie des plaques de plâtre, dont nos filiales Lafarge Canada Inc. et Lafarge North America Inc. Les demandeurs prétendent que les acteurs du secteur se sont concertés pour augmenter les prix entre septembre 2011 et la date de leur requête. Sur la base des éléments disponibles à ce stade sur ces actions récemment ouvertes, nos filiales estiment ces poursuites sans fondement et entendent opposer une défense vigoureuse. Aucune provision n'a été constituée.

Sur le sujet concurrence, il est par ailleurs mentionné deux enquêtes par des autorités de concurrence qui ne constituent pas des procédures judiciaires et pour lesquelles aucune provision n'est constituée.

Europe – Ciment : En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre 2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle (sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'Espace économique européen, des répartitions de marchés, des coordinations de prix sur les marchés du ciment et les marchés connexes (bétons, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche. Lafarge a répondu aux différentes demandes d'informations de la Commission. En novembre 2011, Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. Par lettre reçue le 15 janvier 2013, la Commission a confirmé qu'aucune amende ne serait infligée à Lafarge au titre de cette injonction et, en conséquence, Lafarge a retiré le recours visant à son annulation. Au cours du troisième trimestre 2012, des représentants de la commission européens ont procédé à des investigations chez les associations professionnelles cimentières française, allemande et européenne. Les prochaines étapes de cette enquête ne sont pas connues et aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade.

Royaume-Uni (R.U.) – Ciment : Le 18 janvier 2012, l'"*Office of Fair Trading*" ("OFT") a annoncé avoir demandé à la Commission de la Concurrence du R.U. (la "Commission") de mener une enquête sectorielle approfondie sur le marché des granulats, du ciment et du béton ("Industrie") au R.U. La Commission a mené cette enquête de marché sur l'approvisionnement des produits visés. Le 21 mai 2013 la Commission a publié un rapport de recherches provisoire (le "Rapport Préliminaire") alléguant de l'existence d'une combinaison de caractéristiques structurelles et de conduite ("*combination of structural and conduct features*") pouvant entraîner des effets sur la concurrence dans le marché du ciment au R.U. Le 25 juin 2013, Lafarge Tarmac ("LT") a répondu à ce Rapport Préliminaire contestant vigoureusement les conclusions provisoires et les mesures correctives ("*remedies*") envisagées. Le 8 octobre 2013, la

(1) Conversion par convention au taux de change de clôture.

Commission a publié sa décision provisoire sur les mesures correctives qui prévoit la cession par LT d'une cimenterie, de centrales à béton (si demandé par un acquéreur potentiel) et de deux broyeurs de laitier (les "Mesures de Désinvestissement"), et impose des mesures correctives comportementales relatives notamment à la publication de données sur le marché du ciment et aux lettres de notification de prix. En novembre 2013, LT a répondu à cette décision provisoire sur les mesures correctives. Le 14 janvier 2014, le rapport final de la Commission (le "Rapport final") a été publié, confirmant les Mesures de Désinvestissement (sinon que LT n'a plus à désinvestir les deux broyeurs de laitier) et les mesures correctives comportementales. LT conteste les conclusions de la Commission et examine ses options au mieux des intérêts de ses employés, clients et actionnaires ⁽¹⁾.

AUTRES PROCÉDURES

États-Unis – Ouragan Katrina : Fin 2005, des actions individuelles et de groupe (*class actions*) ont été introduites auprès du Tribunal fédéral de l'État de Louisiane (*United States District Court for the Eastern District of Louisiana*). Dans leurs allégations, les demandeurs considèrent que notre filiale américaine Lafarge North America Inc. (LNA) et/ou d'autres défendeurs, dont le Gouvernement fédéral, sont responsables de décès et de dommages corporels et matériels, y compris environnementaux, subis par des personnes situées en Louisiane, à la Nouvelle Orléans et dans ses environs. Certaines de ces plaintes prétendent que ces dommages résultent d'une barge utilisée contractuellement par LNA qui aurait provoqué la rupture de la digue du "*Inner Arbor Navigational Canal*" à la Nouvelle Orléans durant ou à la suite de l'ouragan Katrina. Cette affaire a été transférée au Tribunal où sont traitées des actions impliquant également le Gouvernement des États-Unis. Le 21 mai 2009, le Tribunal a rejeté la demande de qualification d'action de groupe (*class action*).

Le procès concernant un premier groupe de demandeurs a débuté fin juin 2010. Dans une décision en date du 20 janvier 2011, les juges ont tranché en faveur de LNA. Après avoir interjeté appel de cette décision, ces demandeurs ont par la suite décidé de le retirer. Notre filiale a alors déposé une requête visant à obtenir un jugement sommaire ("*Motion for Summary Judgment*") à l'encontre de l'ensemble des autres demandeurs. L'audience s'est tenue en octobre 2011, et une décision a été rendue par la "*Federal Court*" le 20 mars 2012 accordant ce jugement sommaire en faveur de LNA et contre l'ensemble des autres instances introduites devant la "*Federal Court*". Les plaignants avaient fait appel de cette décision mais l'ont volontairement retiré par la suite. Le 16 septembre 2011, une nouvelle action a été initiée

par le "*Parish of Saint Bernard*" devant la "*State Court*" de Louisiane. Notre filiale a demandé le renvoi de cette action devant le même juge de la "*Federal Court*" saisi des principales actions ; requête à laquelle il a été consenti. LNA a ensuite déposé une requête visant à obtenir un jugement sommaire contre "Parish of Saint Bernard", requête à laquelle il a aussi été consenti. Les plaignants ont fait appel de cette décision le 3 janvier 2013, et par décision en date du 19 décembre 2013, un panel de trois juges de la Cour d'appel a infirmé cette décision et renvoyé l'affaire devant le tribunal de première instance pour un procès devant jury.

Notre filiale Lafarge North America Inc. oppose une défense vigoureuse à cette action en cours. Lafarge North America Inc. estime que ces allégations à son encontre sont sans fondement. Aucune provision n'a été constituée.

À l'occasion d'acquisitions intervenues au cours des dernières années, Lafarge ou ses filiales sont ou pourraient être confrontés à diverses demandes, exigences ou réclamations, notamment d'actionnaires minoritaires.

À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, Lafarge et ses filiales ont accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. Lafarge et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties. En particulier, une procédure d'arbitrage était en cours entre certaines filiales de Lafarge et l'acquéreur d'une de nos activités qui réclamait un montant total de 59 millions de dollars américains (42,8 millions d'euros ⁽²⁾). Par décision finale et définitive émise en août 2013, le tribunal arbitral a fait droit à certaines prétentions du demandeur, condamnant nos filiales à payer 16,6 millions de dollars américains (12 millions d'euros ⁽²⁾) en dommages (et 2 millions de dollars américains (1,5 million d'euros ⁽²⁾) en frais de procédure), et a rejeté les autres demandes portant sur un montant de 43 millions de dollars américains (31,2 millions d'euros ⁽²⁾).

Au regard de l'analyse actuelle, il a été globalement conclu qu'il n'y avait pas lieu de comptabiliser à ce jour de provisions importantes à ce titre.

Enfin, certaines filiales du Groupe font l'objet de litiges et de réclamations dans le cours normal de leurs affaires. Le règlement de ces litiges ne devrait pas avoir d'effets significatifs sur la situation financière, les résultats ou les flux de trésorerie de la Société et/ou du Groupe. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage qui pourraient avoir, ou a eu récemment, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 30 PARTIES LIÉES

Lafarge n'a pas conclu de transactions avec des parties liées, au sens du paragraphe 9 d'IAS 24, à l'exception des informations présentées ci-après et à l'alinéa b) qui sont présentées en Note 31.

Les transactions avec les entreprises associées et les coentreprises ne sont pas significatives sur les exercices présentés, à l'exception d'un prêt accordé à notre participation au Nigéria (Unicem) d'un montant de 86 millions d'euros au 31 décembre 2013 (86 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Voir Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2013).

Les transactions intervenues avec d'autres sociétés apparentées au Groupe sont les suivantes :

Dans le cadre de l'achat en 2008 d'Orascom Building Materials Holding SAE (OBMH), holding des activités cimentières d'Orascom construction industries SAE (OCI), Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (voir Note 28 ci-avant concernant la transaction portant sur la mise en œuvre de garanties consenties par Orascom Construction Industries) et a conclu une convention de coopération avec OCI. M. Nassef Sawiris est Directeur général et administrateur d'Orascom construction industries N.V. société détenant OCI et également administrateur de Lafarge S.A. M. Jérôme Guiraud est membre du comité d'audit d'OCI et administrateur de Lafarge S.A. Le contrat, en date du 9 décembre 2007, vise à permettre à OCI de participer aux appels d'offres concernant les contrats de construction de nouvelles usines dans les pays où OCI a la capacité de satisfaire certains besoins de Lafarge en matière de construction.

(1) Pour une mise à jour de cette information à la date de dépôt du Document de Référence voir Section 5.1. page 148 (Risques Concurrence - Enquêtes concurrentielles).

(2) Conversion par convention au taux de change de clôture.

À ce stade, il est considéré que les contrats de construction avec le groupe OCI ont été conclus à des conditions normales de marché, dans le cadre de consortiums dont OCI est un des membres. Il n'existe pas de conflit d'intérêt entre M. Nassef Sawiris et Lafarge à ce sujet. Au titre de ces accords, le solde bilanciel avec le groupe OCI est non significatif au 31 décembre 2013.

Les administrateurs du Groupe ou leurs parties liées achètent ou vendent parfois des marchandises auprès du Groupe. Ces achats ou ventes ont des termes et conditions équivalents à ceux pratiqués auprès des autres salariés, fournisseurs ou clients du Groupe.

Certaines relations d'affaires entre le Groupe, ses administrateurs et sociétés apparentées sont décrites dans la Section 3.1.4 (*Tests de matérialité des relations d'affaires entre la Société et ses administrateurs*) du Document de Référence (*voir également la description des conventions et engagements réglementés repris dans le rapport spécial des commissaires aux comptes en page F96*).

NOTE 31 CHARGES DE PERSONNEL ET RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

A) EFFECTIFS ET CHARGES DE PERSONNEL

	AU 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Cadres	10 581	11 690
Non-cadres	44 241	46 341
TOTAL DES EFFECTIFS ⁽¹⁾	54 822	58 031
<i>Dont : sociétés en intégration proportionnelle</i>	<i>9 458</i>	<i>7 050</i>

(1) Les effectifs à 100 % des sociétés consolidées (selon les méthodes de consolidation globale et proportionnelle) s'élevaient à 63 687 au 31 décembre 2013 et 64 337 au 31 décembre 2012.

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	2 239	2 425
<i>Dont : sociétés en intégration proportionnelle</i>	<i>232</i>	<i>111</i>

B) RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le tableau ci-après présente la rémunération, par Lafarge S.A. et les sociétés qu'elle contrôle, des personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été au cours de l'exercice membres du Conseil d'administration ou de la direction du Groupe. La direction du Groupe est composée des membres du Comité Exécutif (tel que présenté à la Section 3.3 "Direction du Groupe" du Document de Référence).

(millions d'euros)	EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2013	2012
Conseil d'administration ⁽¹⁾	0,6	0,7
Direction	16,5	24,0
<i>Avantages court terme</i>	<i>11,1</i>	<i>10,4</i>
<i>Avantages post-emploi ⁽²⁾</i>	<i>0,8</i>	<i>10,7</i>
<i>Autres avantages long terme</i>	<i>0,8</i>	-
<i>Paievements fondés sur des actions ⁽³⁾</i>	<i>3,8</i>	<i>2,9</i>
TOTAL	17,1	24,7

(1) Jetons de présence.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation.

(3) Charge de l'exercice évaluée en conformité aux principes décrits en Note 2.24.

NOTE 32 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

A) FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions de titres d'entreprises consolidées incluent le prix payé au titre des acquisitions diminué de la trésorerie acquise. Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2013 et en 2012.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de cessions incluent le prix de cession, net de frais de cession et impôt et diminué de la trésorerie cédée. L'impact des cessions dans le compte de résultat est détaillé en Note 5. Les principales cessions réalisées en 2013 sont détaillées en Note 3.

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2013	2012
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CESSIONS D'ACTIFS	1 105	413
<i>Dont :</i>		
Cession de nos activités plâtre (États-Unis)	498	-
Cession des opérations ciment en Honduras	144	-
Création de la coentreprise Lafarge Tarmac et cessions du portefeuille d'activités	112	-
Cession des actifs granulats en Géorgie (États-Unis)	115	-
Cession des opérations ciment en Ukraine	83	-
Cession de notre participation au Venezuela	20	20
Cession de nos activités ciment, granulats & béton dans le Missouri et l'Oklahoma (États-Unis)	-	307
Cession de notre participation minoritaire au Japon	-	82
Autres	133	4

B) FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Les lignes "Acquisitions et cessions de parts d'intérêts sans prise/ perte de contrôle des filiales" regroupent les effets de trésorerie sur les acquisitions et les cessions de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires), nets des frais d'acquisition/cession associés (voir Note 2).

2013

Aucune acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle significative n'a eu lieu en 2013.

La ligne "Cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle" s'élève à 188 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre de la cession d'une participation minoritaire en Inde.

2012

La ligne "Acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle" s'élève à 147 millions d'euros et inclut essentiellement l'exercice d'options de vente sur minoritaires en Ukraine (59 millions d'euros) et l'acquisition de participations minoritaires en Corée du Sud (32 millions d'euros).

La ligne "Cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle" s'élève à 21 millions d'euros et inclut essentiellement la trésorerie encaissée dans le cadre des cessions d'une participation minoritaire aux Philippines.

NOTE 33 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Les honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux correspondant à des missions permises qui ont été pris en charge par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous :

(millions d'euros)	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG ET AUTRES			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	6,3	6,3	92 %	84 %	5,7	5,8	85 %	84 %
Lafarge S.A.	1,6	1,5	23 %	20 %	1,4	1,4	21 %	20 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	4,7	4,8	69 %	64 %	4,3	4,4	64 %	64 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ⁽¹⁾	0,4	1,1	6 %	15 %	0,8	0,9	12 %	13 %
Lafarge S.A.	0,2	0,7	3 %	10 %	0,2	0,1	3 %	1 %
Filiales intégrées globalement et en proportionnel	0,2	0,4	3 %	5 %	0,6	0,8	9 %	12 %
SOUS-TOTAL	6,7	7,4	98 %	99 %	6,5	6,7	97 %	97 %
AUTRES PRESTATIONS								
Fiscal ⁽²⁾	0,1	0,1	2 %	1 %	0,2	0,2	3 %	3 %
Juridique et social	-	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,1	0,1	2 %	1 %	0,2	0,2	3 %	3 %
TOTAL	6,8	7,5	100 %	100 %	6,7	6,9	100 %	100 %

(1) Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs aux missions accessoires à l'audit correspondent généralement à des services liés étroitement à la réalisation de l'audit ou à la revue des états financiers. Ils incluent des services d'audits d'acquisition, des consultations liées aux normes comptables et de reporting, des services d'attestation non obligatoires, ainsi que la revue des systèmes d'information.

(2) Les honoraires des commissaires aux comptes relatifs à la fiscalité concernent les études liées au respect des fiscalités locales et internationales, y compris la revue des éléments fiscaux relatifs aux comptes sociaux, aux dispositions réglementaires et administratives, ainsi que l'assistance fiscale aux expatriés.

NOTE 34 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

CESSION DE LA PARTICIPATION MINORITAIRE DANS LES ACTIVITÉS PLÂTRE EUROPE ET AMÉRIQUE DU SUD

Le 12 février 2014, le Groupe a finalisé la cession de sa participation minoritaire de 20 % dans les activités plâtre Europe et Amérique du Sud pour un montant de 145 millions d'euros.

CESSION D'ACTIFS GRANULATS SITUÉS DANS L'ÉTAT DU MARYLAND (ÉTATS-UNIS)

Le 12 février 2014, le Groupe a finalisé la cession de cinq carrières de granulats et actifs associés, situés dans l'État du Maryland (États-Unis), à Bluegrass Materials pour une valeur d'entreprise totale de 320 millions de dollars américains.

NOTE 35 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES, COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013

Les entités listées ci-dessous sont consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou par mise en équivalence selon les règles de consolidation définies dans la Note 2.2 et remplissent au moins l'un des critères suivants :

- ◆ plus de 25 millions d'euros de contribution aux produits des activités ordinaires du Groupe ;
- ◆ plus de 250 millions d'euros de contribution au total actif du Groupe.

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Lafarge Aggregates South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Gypsum (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	–	■	100,00	Globale
Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	■	■	–	100,00	Globale
Lafarge Ciment de M'sila "LCM"	Algérie	■	–	–	99,99	Globale
Lafarge Bétons Algérie "LBA"	Algérie	–	■	–	99,50	Globale
Lafarge Ciment d'Oggaz "LCO"	Algérie	■	–	–	99,99	Globale
Lafarge Logistique Algérie "LLA"	Algérie	■	–	–	99,50	Globale
Lafarge Zement Karsdorf GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Zement Wössingen GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	Globale
AlSafwa Cement Company	Arabie Saoudite	■	–	–	25,00	Mise en équivalence
Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■	–	–	70,00	Globale
Lafarge Surma Cement Limited	Bangladesh	■	–	–	29,44	Proportionnelle
Groupement SCB Lafarge	Bénin	■	–	–	50,00	Proportionnelle
Centralbeton LTDA	Brésil	–	■	–	99,75	Globale
Industria e comercio de extração de Areia Khouri Ltda	Brésil	■	–	–	99,75	Globale
Lafarge Brasil SA	Brésil	■	–	–	99,76	Globale
Concretran S/A	Brésil	–	■	–	100,00	Globale
Cimenteries du Cameroun	Cameroun	■	–	–	54,73	Globale
Lafarge Canada Inc.	Canada	■	■	■	100,00	Globale
Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	43,68	Proportionnelle
Lafarge Dujiangyan Cement Co. Ltd.	Chine	■	–	–	33,47	Proportionnelle
Lafarge Shui On (Dongjun) Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	Proportionnelle
Zunyi Sancha Lafarge Shui On Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	Proportionnelle
Lafarge Halla Cement Corporation	Corée	■	–	–	97,23	Globale
Lafarge Cement Egypt SAE	Égypte	■	–	–	53,70	Globale
Lafarge Ready Mix SAE	Égypte	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Emirates Cement LLC	Émirats arabes unis	■	–	–	50,00	Proportionnelle
Lafarge Cementos, SA	Équateur	■	–	–	98,57	Globale
Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Espagne	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Cementos, S.A.U.	Espagne	■	■	–	100,00	Globale
Lafarge Building Materials Inc.	États-Unis	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	■	■	100,00	Globale
Granulats Bourgogne Auvergne	France	–	■	–	70,00	Globale
Lafarge Bétons de l'Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Est	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons Sud Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Bétons France	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Ciments	France	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Ciments Distribution	France	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Ciments Réunion	France	■	–	–	82,92	Globale
Lafarge Granulats Ouest	France	–	■	–	100,00	Globale

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Lafarge Granulats France	France	–	■	–	100,00	Globale
Lafarge Granulats Sud	France	–	■	–	100,00	Globale
Société des Ciments Antillais	France	■	–	–	69,73	Globale
Béton Chantiers Charente Limousin	France	–	■	–	81,38	Globale
Etex Dryco S.A.S	France	–	–	■	20,00	Mise en équivalence
Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■	–	–	88,99	Globale
Lafarge Cement Hungary Ltd.	Hongrie	■	–	–	70,00	Globale
Lafarge India PVT Limited	Inde	■	–	–	85,97	Globale
Lafarge Aggregates & Concrete India Private Limited	Inde	–	■	–	85,97	Globale
Pt Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■	–	–	100,00	Globale
Bazian Cement Company Limited	Irak	■	–	–	70,00	Globale
United Cement Company Limited	Irak	■	–	–	60,00	Globale
Lafarge Company for Construction Contracting and General Trading, Ltd.	Irak	–	■	–	51,00	Globale
Arabian Concrete Supply Cement	Jordanie	–	■	–	25,64	Globale
Jordan Cement Factories Company PSC	Jordanie	■	–	–	50,28	Globale
Bamburi Cement Ltd.	Kenya	■	–	–	58,60	Globale
CMCM Perniagaan sdn bhd	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Cement sdn bhd	Malaisie	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Concrete (Malaysia) sdn bhd	Malaisie	–	■	–	47,56	Globale
Lafarge Cement Malawi Ltd.	Malawi	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Betons	Maroc	–	■	–	34,64	Proportionnelle
Lafarge Ciments	Maroc	■	–	–	34,93	Proportionnelle
Lafarge (Mauritius) Cement Ltd.	Maurice	■	–	–	58,36	Globale
ELC Tenedora Cementos, S.A.P.I. de CV	Mexique	■	–	–	47,00	Mise en équivalence
Lafarge Ciment (Moldova) SA	Moldavie	■	–	–	95,31	Globale
United Cement Company of Nigeria Ltd.	Nigeria	■	–	–	35,00	Mise en équivalence
Ashakacem Plc	Nigeria	■	–	–	58,60	Globale
Lafarge Cement WAPCO Nigeria Plc.	Nigeria	■	–	–	60,00	Globale
Hima Cement Ltd.	Ouganda	■	–	–	71,01	Globale
Lafarge Pakistan Cement Limited	Pakistan	■	–	–	73,22	Globale
Lafarge Holdings (Philippines) Inc	Philippines	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement S.A.	Pologne	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne	–	■	–	100,00	Globale
Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	–	■	–	49,00	Proportionnelle
Lafarge Cement a.s.	République Tchèque	■	–	–	67,98	Globale
Lafarge Ciment (Romania) S.A.	Roumanie	■	–	–	98,56	Globale
Lafarge Tarmac Holdings Ltd.	Royaume-Uni	■	■	–	50,00	Proportionnelle
OAOLafarge Cement	Russie	■	–	–	75,00	Globale
Upravlyayushchaya Kompaniya "Karelnerud" LLC	Russie	–	■	–	51,00	Globale
Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement Singapore Pte Ltd.	Singapour	■	–	–	51,00	Globale
Lafarge Mahaweli Cement (Private) Limited	Sri Lanka	■	–	–	90,00	Globale
Cementia Trading AG	Suisse	■	–	–	100,00	Globale
Lafarge Cement Syria	Syrie	■	–	–	98,67	Globale
Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■	–	–	62,76	Globale

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2013

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Méthode de consolidation
Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS	Turquie	–	–	■	50,00	Proportionnelle
Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn "Technobud"	Ukraine	–	■	–	51,00	Globale
Lafarge Cement Zambia PLC	Zambie	■	–	–	84,00	Globale
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	–	–	76,46	Globale

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la société Lafarge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La note 2.3 « Immobilisations financières » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières et mentionne que les perspectives de rentabilité sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et s'inscrivent dans le contexte actuel de crise économique ou d'instabilité politique touchant certains marchés du Groupe. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique actuel. Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues, et le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Alain Perroux

Nicolas Macé

COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT ET LE BILAN

Les comptes de l'exercice 2013 se soldent par un résultat net de 462 millions d'euros, contre 103 millions l'année précédente.

◆ Les résultats traduisent les événements suivants :

- ◆ la croissance du résultat d'exploitation de + 33 millions d'euros provient essentiellement de la diminution des coûts refacturés par certaines filiales ;
- ◆ les dividendes encaissés ont fortement progressé de + 354 millions d'euros ;
- ◆ le résultat exceptionnel de - 23 millions d'euros correspond principalement aux provisions pour attribution d'actions gratuites ;
- ◆ enfin l'impôt sur les bénéfices prend en compte les impôts reçus ou à recevoir des filiales pour 70 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

◆ Les principales évolutions au bilan reflètent :

- ◆ la variation de la valeur brute des titres de participations de - 217 millions d'euros s'explique par la réduction de capital de notre filiale Sabelfi snc ;
- ◆ l'augmentation des provisions pour risques de 22 millions d'euros suite au complément de provision sur les attributions d'actions gratuites ;
- ◆ l'augmentation nette des emprunts, prêts, et avances à court et long terme reçus ou consentis aux sociétés du Groupe pour 39 millions d'euros ;
- ◆ la diminution des capitaux propres avant résultat de 183 millions d'euros, qui résulte de l'affectation du résultat ;
- ◆ la diminution de 458 millions d'euros de l'endettement net qui s'établit à 11 339 millions d'euros à fin 2013.

À la fin de l'année, la dette brute est composée d'emprunts obligataires pour 11 420 millions d'euros, d'emprunts auprès de sociétés du Groupe pour 353 millions d'euros et d'autres emprunts auprès des établissements de crédit pour 776 millions d'euros.

AFFECTATION DU BÉNÉFICE

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'affecter le bénéfice de l'exercice 2013, permettant le versement d'un dividende normal de 1,00 euro par action et un dividende majoré de 1,10 euro par action, de la manière suivante :

Origines :	
Bénéfice de l'exercice	462 306 368,34
Report à nouveau ⁽¹⁾	1 560 046 716,95
TOTAL	2 022 353 085,29
Affectation :	
Réserve légale	6 267 035,53
Dividende	
- premier dividende (5 % de la valeur nominale de l'action)	57 469 492,40
- dividende complémentaire (dividende total – premier dividende)	229 877 969,60
- montant maximum de la majoration de 10 %	1 919 358,60
- dividende total	289 266 820,60
Report à nouveau	1 726 819 229,16
TOTAL	2 022 353 085,29

(1) Après ajustements liés aux événements n'ayant pu être pris en compte à la date d'établissement de l'affectation du résultat soumise à la précédente Assemblée générale : (a) dividende perçu au titre d'actions nouvelles y donnant droit créées antérieurement à la date de son détachement, soit 75 399 euros, (b) dividende perçu au titre d'actions précédemment auto-détenues et ne l'étant plus à la date de son détachement, soit 139 198 euros, (c) perte du droit à majoration de 10 % du dividende pour certaines actions nominatives avant la date de sa mise en paiement, soit 119 470,70 euros.

Il est rappelé que les dividendes par action, distribués au titre des précédents exercices ont été les suivants :

Exercices	2012	2011	2010
Nombre d'actions	287 255 502	287 247 518	286 453 779
Dividende normal par action	1,00	0,50	1,00
Dividende majoré par action	1,10	0,55	1,10

COMPTE DE RÉSULTAT



EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2013	2012
Production vendue (services)		506	517
Reprises sur provisions	3	21	15
Total des produits d'exploitation		527	532
Autres achats et charges externes		(350)	(381)
Impôts et taxes		(11)	(7)
Salaires et charges sociales		(153)	(150)
Dotations aux amortissements	3	(24)	(23)
Dotations aux provisions	3	(24)	(39)
Total des charges d'exploitation		(562)	(600)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(35)	(68)
Produits financiers de participation	4	1 218	915
Intérêts et produits assimilés	5	78	54
Différences positives de change		33	23
Reprises sur provisions	6	4	6
Total des produits financiers		1 333	998
Intérêts et charges assimilées	7	(814)	(817)
Différences négatives de change		(31)	(23)
Dotations aux provisions	6	(14)	(14)
Total des charges financières		(859)	(854)
RÉSULTAT FINANCIER		474	144
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		439	76
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	8	(23)	(39)
Produit/(Charge) d'impôt sur les bénéfices	9	46	66
RÉSULTAT NET		462	103

BILAN



ACTIF

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2013			2012
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	233	140	93	92
Immobilisations financières ⁽¹⁾	11	25 754	0	25 754	25 994
Participations	28	25 272	-	25 272	25 485
Créances rattachées à des participations	21	471	-	471	498
Autres immobilisations financières		11	-	11	11
ACTIF IMMOBILISÉ		25 987	140	25 847	26 086
Autres créances	21	2 396	1	2 395	3 851
Valeurs mobilières de placement	12	1	-	1	11
Disponibilités		1 209	-	1 209	385
ACTIF CIRCULANT		3 606	1	3 605	4 247
Primes de remboursement des obligations	14	26	-	26	36
Écarts de conversion actif	14	278	-	278	206
TOTAL ACTIF		29 897	141	29 756	30 575
(1) Dont à moins d'un an				25	27

PASSIF (AVANT AFFECTATION)

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	Notes	2013	2012
Capital social		1 149	1 149
Primes d'émission, de fusion et d'apport		9 856	9 853
Écarts de réévaluation		3	3
Réserve légale		109	103
Autres réserves		649	649
Report à nouveau		1 560	1 752
Résultat de l'exercice		462	103
Provisions réglementées		1	1
CAPITAUX PROPRES	15	13 789	13 613
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	16	175	153
Emprunts obligataires		11 420	11 250
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾		769	582
Autres dettes financières diverses		360	361
Dettes financières	18	12 549	12 193
Dettes fiscales et sociales		48	69
Autres dettes	21	2 863	4 295
TOTAL DES DETTES ⁽²⁾		15 460	16 557
Écarts de conversion passif	14	332	252
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		29 756	30 575
(1) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		10	18
(2) Dont part à moins d'un an		4 885	5 636

F

TABLEAU DE FINANCEMENT

EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2013	2012
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT ⁽¹⁾	518	175
Variation du besoin en fonds de roulement	8	(936)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (I)	526	(761)
Investissements	(26)	(23)
Acquisition de titres	-	-
Remboursement de titres	217	-
Diminution nette des prêts et divers	27	650
Actifs immobilisés cédés	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS (II)	218	627
Augmentations de capital	3	-
Dividendes au titre de l'exercice précédent	(289)	(145)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL (III)	(286)	(145)
(AUGMENTATION) / DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET (I+II+III)	458	(279)
ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE	11 339	11 797
Dettes financières	12 549	12 193
Valeurs mobilières de placement	(1)	(11)
Disponibilités	(1 209)	(385)

(1) La marge brute d'autofinancement est essentiellement composée du résultat net (+ 462 millions d'euros) hors dotations aux amortissements (37 millions d'euros), dotations et reprises de provisions (+ 19 millions d'euros).

ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE LA SOCIÉTÉ

Lafarge S.A. a émis un nouvel emprunt obligataire pour un montant total de 750 millions d'euros (voir Note 18).

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement CRC N° 99-03). Les principes comptables appliqués sont les suivants :

2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de 5 à 7 ans à compter de leur date de mise en service.

2.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, à l'exception de celles acquises antérieurement au 31 décembre 1976 qui figurent au bilan à leur valeur réévaluée à cette date (réévaluation légale).

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception du matériel informatique amorti selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des immobilisations :

- ◆ constructions : 25 ans ;
- ◆ matériels : 3 à 10 ans ;
- ◆ véhicules : 4 ans.

Un amortissement dérogatoire classé au bilan en provisions réglementées est constaté à chaque fois que les durées fiscalement admises sont inférieures aux durées de vie estimées ou que le mode d'amortissement est différent.

2.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Titres de participation

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, mais après réévaluation légale 1976 pour les titres détenus avant cette date.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part de la situation nette, des perspectives de rentabilité ou des cours de bourse s'ils sont pertinents. Les perspectives de rentabilité sont déterminées soit par l'approche des flux de trésorerie estimés soit par l'approche des multiples de marché (multiples de résultat brut d'exploitation). Elles sont établies en fonction des informations

disponibles lors de leur établissement et prennent en compte les risques politiques et économiques du pays concerné. Elles ne tiennent pas compte d'hypothèses relatives à une éventuelle perturbation majeure de l'environnement économique ou géopolitique actuel. Lorsque la quote-part de la Société dans les capitaux propres des participations est négative, et si la situation le justifie, une provision pour risque est constituée.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de prêts à long terme octroyés à des entreprises dans lesquelles Lafarge S.A. détient une participation directe ou indirecte. Les créances rattachées sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçues des filiales du Groupe qui permettent leur gestion quotidienne de trésorerie.

Une dépréciation est comptabilisée en cas de risque de non-recouvrement.

Actions propres

Les actions Lafarge S.A. sont comptabilisées en immobilisations financières sauf celles destinées à couvrir des plans d'options d'achats ou des plans d'attribution d'actions de performance.

2.4 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

L'évaluation des actions suit le règlement 2008-15 du Comité de réglementation comptable :

Les actions Lafarge S.A. auto-détenues sont inscrites en valeurs mobilières de placement lorsque ces titres sont destinés à couvrir des plans d'options d'achat et d'attributions d'actions de performance.

Pour les plans jugés exerçables et pour lesquels une sortie de ressources est probable, les actions correspondantes font l'objet d'une provision pour risque égale à la différence entre la valeur des actions affectées aux plans et le prix d'exercice de chacun des plans. Pour le personnel Lafarge S.A. cette provision est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Pour les plans jugés non exerçables, une dépréciation est constituée sur les actions correspondantes si la valeur de marché de l'action est inférieure à sa valeur brute.

2.5 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les dettes et créances libellées en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 décembre. L'écart de conversion qui en résulte est inscrit au bilan sous la rubrique "écarts de conversion".

Les pertes de change latentes sont provisionnées pour leur totalité sauf dans le cas où ces pertes sont compensées par des gains de change latents, constatés sur des créances et dettes ou des engagements hors bilan exprimés dans les mêmes devises et dont les termes sont suffisamment proches.

2.6 INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX

Les résultats relatifs à ces contrats sont déterminés et comptabilisés de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges sur les dettes couvertes.

2.7 PRIMES D'ÉMISSION ET DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires dont le remboursement est assorti de primes sont comptabilisés au passif du bilan pour leur valeur totale, primes de remboursement incluses. En contrepartie, ces dernières sont inscrites à l'actif du bilan et sont amorties linéairement sur la durée de l'emprunt. Les autres frais et commissions relatifs à ces emprunts sont comptabilisés en charges de l'exercice.

2.8 CAPITAUX PROPRES

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur la prime d'émission.

2.9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

2.10 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Lafarge S.A. forme avec ses filiales françaises détenues directement ou indirectement à plus de 95 % un Groupe d'intégration fiscale tel que défini par l'article 223A et suivants du CGI.

L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistrée au niveau de Lafarge S.A.

Lafarge est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

2.11 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Des provisions sont constituées pour les engagements en matière d'indemnités de départ et de compléments de retraite. Ces provisions résultent d'évaluations actuarielles périodiques selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

Cette méthode prend en compte notamment l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux de rotation du personnel de l'entreprise, ainsi que les hypothèses de revalorisation et d'actualisation.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

NOTE 3 (DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS, (DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION

3.1 (DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS SUR IMMOBILISATIONS

(en millions d'euros)	2013	2012
immobilisations incorporelles	(21)	(20)
immobilisations corporelles	(3)	(3)
(DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS	(24)	(23)

3.2 (DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2013		2012	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Pensions et indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	(23)	10	(20)	15
Autres provisions d'exploitation	(1)	11	(19)	-
(DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION	(24)	21	(39)	15

(1) Se référer à la note 17 "Engagements de retraite" pour plus d'informations.

NOTE 4 PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION

(en millions d'euros)	2013	2012
Dividendes perçus de filiales françaises	751	639
Dividendes perçus de filiales étrangères	422	180
DIVIDENDES PERÇUS	1 173	819
PRODUITS SUR CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	45	96
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	1 218	915

NOTE 5 INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

Les intérêts et produits assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Produits sur avances en compte courant consenties aux sociétés du Groupe	57	35
Autres	21	19
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	78	54

NOTE 6 (DOTATIONS) ET REPRISSES DE PROVISIONS À CARACTÈRE FINANCIER

Les (dotations) et reprises de provisions à caractère financier se détaillent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2013		2012	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Participations	-	4	-	-
Créances Rattachées	-	-	-	4
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	-	4	-	4
Perte de change	-	-	-	2
Autres	(1)	-	-	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	(1)	-	-	2
PRIMES DE REMBOURSEMENT	(13)	-	(14)	-
TOTAL	(14)	4	(14)	6

F

NOTE 7 INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES

Les intérêts et charges assimilées s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013	2012
Charges sur dettes rattachées à des participations	(20)	(20)
Charges sur avances en compte courant reçues des sociétés du Groupe	(14)	(25)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS SUR PARTICIPATIONS	(34)	(45)
Intérêts sur emprunts obligataires	(736)	(732)
Intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	(23)	(29)
Intérêts sur titres de créances négociables	-	(1)
Autres intérêts et charges financières	(21)	(10)
AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(780)	(772)
TOTAL INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(814)	(817)

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat sur cessions d'immobilisations	-	1
Attributions d'actions de performance	(24)	(24)
Autres éléments exceptionnels nets	1	(16)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	(39)

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	2013	2012
Produit de l'intégration fiscale	70	77
Impôt société, retenues à la source, autres impôts	(24)	(11)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	46	66

Le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 2 662 millions d'euros au 31 décembre 2013 avant prise en compte des conséquences des contrôles fiscaux.

NOTE 10 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

La variation des immobilisations incorporelles et corporelles se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Augmentation	Diminution	31 décembre 2013
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Valeur brute	167	24	1	190
Amortissements cumulés	(88)	(21)	-	(109)
Valeur nette comptable	79	3	1	81
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Valeur brute	41	2	1	42
Amortissements cumulés	(28)	(3)	(1)	(30)
Valeur nette comptable	13	(1)	-	12
TOTAL	92	2	1	93

Aucune dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles n'est comptabilisée.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros) (Valeurs brutes)	31 décembre 2012	Augmentation	Diminution	31 décembre 2013
Participations ⁽¹⁾	25 489	-	217	25 272
Créances rattachées à des participations	498	25	52	471
Autres titres immobilisés	10	-	-	10
Dépôts & cautionnements	1	-	-	1
Autres immobilisations financières	11	-	-	11
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	25 998	25	269	25 754

(1) La liste des filiales et des participations est détaillée dans la note 28 – "Valeurs Financières".

La diminution des participations concerne la réduction de capital de notre filiale Sabelfi snc.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts à long terme consentis à des sociétés apparentées, filiales directes ou indirectes.

NOTE 12 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Augmentation	Diminution	31 décembre 2013
Actions propres Lafarge S.A. ⁽¹⁾	11	-	10	1
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	11	-	10	1

(1) Se référer à la Note 13 "Actions Propres Lafarge S.A." pour plus d'informations.

NOTE 13 ACTIONS PROPRES LAFARGE S.A.

(en nombre de titres)	Situation au 31/12/2012	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2013
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	157 283	-	139 348	-	17 935
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	157 283	-	139 348	-	17 935

(en millions d'euros)	Situation au 31/12/2012	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2013
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	11	-	10	-	1
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	11	-	10	-	1

La diminution de 139 348 actions correspond à la livraison des plans d'attribution de performance 2009.

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des actions propres auto-détenues en couverture de plans d'attributions d'actions de performance (17 935 actions) s'établit à 1 million d'euros.

NOTE 14 ÉCARTS DE CONVERSION ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	2013	2012
Primes de remboursement des emprunts obligataires	26	36
Écarts de conversion actif	278	206
ACTIF	304	242
Écarts de conversion passif	332	252
PASSIF	332	252

Les primes de remboursement des emprunts obligataires s'établissent à 26 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 36 millions d'euros au 31 décembre 2012. De nouvelles primes pour 3 millions d'euros et des dotations aux amortissements à hauteur de 13 millions d'euros expliquent la diminution des 10 millions d'euros.

Les écarts de conversion actif et passif proviennent de la réévaluation, à la clôture de l'exercice, des créances clients, dettes fournisseurs, prêts et emprunts en devises.

NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

15.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital social de la Société s'élève à 1 149 461 588 euros. Il est divisé en 287 365 397 actions dont la valeur nominale est de quatre euros. Compte tenu des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative (115 069 648) depuis deux ans au moins, le nombre total de droits de vote à la même date est de 402 435 045.

Évolution du capital social au cours de l'exercice 2013

Le capital social de la Société au 31 décembre 2012 s'élevait à 1 149 022 008 euros divisé en 287 255 502 actions de quatre euros de nominal chacune. Depuis le 31 décembre 2012, le capital a été augmenté de 109 895 actions par suite de l'opération mentionnée ci-dessous :

MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DES DÉDUCTIONS (EUROS)

	Nombre d'actions créées	En capital	En prime d'émission	Total
Exercice d'options de souscription	109 895	439 580	2 938 592	3 378 172
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	109 895	439 580	2 938 592	3 378 172

Capital potentiel au 31 décembre 2013

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2013 pourrait être augmenté d'un nombre maximum de 7 000 955 actions dans l'hypothèse de l'exercice des options de souscription attribuées au personnel, existantes à cette date. Sur ces options de souscription,

4 815 213 étaient exerçables au 31 décembre 2013 et 2 185 742 ne le seront qu'après l'expiration d'un délai de quatre ans suivant leur attribution et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

15.2 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Capital Social	Primes liées au capital	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2012 (avant affectation du résultat 2012)	1 149	9 853	756	1 752	103	13 613
Affectation du résultat 2012			6	(192)	(103)	(289)
Augmentation de capital	-	3				3
Résultat de l'exercice 2013					462	462
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013 (avant affectation du résultat 2013)	1 149	9 856	762	1 560	462	13 789

NOTE 16 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

La variation des provisions pour risques et charges se détaille de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Dotations	Utilisations	31 décembre 2013
Provisions pour retraites ⁽¹⁾	60	24	10	74
Provisions pour rémunérations en actions	49	30	10	69
Provisions pour impôts	23	-	-	23
Autres provisions pour risques et charges	21	1	13	9
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	153	55	33	175
<i>dont charges de personnel</i>		6	-	
<i>dont autres charges d'exploitation</i>		25	23	
<i>dont financier</i>		-	-	
<i>dont exceptionnel</i>		24	10	
<i>dont impôts</i>		-	-	
TOTAL		55	33	

(1) Se référer à la Note 17- "Engagements de retraites" pour plus d'informations.

En novembre 2008, la Commission européenne a procédé à des inspections sur les sites des principaux cimentiers implantés en Europe, dont Lafarge, sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles. Par lettre en date du 6 décembre 2010, la Commission a notifié aux parties l'ouverture d'une enquête officielle (sans qu'il s'agisse toutefois d'une notification de griefs), en rappelant qu'à ce stade, elle n'avait pas de preuves concluantes de pratiques anticoncurrentielles. Les infractions présumées qui font l'objet de l'enquête concernent d'éventuelles restrictions de flux commerciaux dans ou à l'entrée de l'Espace Économique Européen, des répartitions de marchés, des coordinations de prix sur les marchés du ciment et les marchés connexes (bétons, granulats). Les pays cités, pour Lafarge, sont au nombre de sept (7) : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque, la Grèce et l'Autriche.

L'enquête de la Commission est en cours et Lafarge a répondu à ses multiples demandes d'informations. En novembre 2011, Lafarge a reçu à la suite de sa dernière réponse une injonction de lever toutes réserves et de fournir à la Commission sous la menace d'une astreinte toutes informations complémentaires nécessaires à la poursuite de son enquête. Lafarge a fourni diligemment lesdites informations et a par ailleurs déposé un recours en annulation contre cette décision d'astreinte. Par lettre reçue le 15 janvier 2013, la Commission a confirmé qu'aucune amende ne serait infligée à Lafarge au titre de cette injonction. Au cours du troisième trimestre 2012, des représentants de la commission européenne ont procédé à des investigations chez les associations professionnelles cimentières française, allemande et européenne. Les prochaines étapes de cette enquête ne sont pas connues et aucune conclusion ne peut être tirée à ce stade.

NOTE 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite de Lafarge consistent en des régimes de retraites complémentaires et d'indemnités de départ.

En 2007, la Société a souscrit auprès de Cardif Assurance Vie une Convention d'Assurance Vie Collective par laquelle la Société a transféré ses obligations relatives à ses régimes à prestations définies pour la population retraitée. La prime payée s'est élevée à 7 millions d'euros en 2013 contre 8 millions d'euros en 2012. Conformément à la réglementation française, la compagnie d'assurance garantit la

revalorisation des pensions de retraite dans la limite des produits techniques affectés à la convention d'assurance, le coût résiduel éventuel lié à la revalorisation des pensions restant à la charge de la Société.

Les engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de départ ont été évalués selon la méthode dite des Unités de Crédits Projetés.

Les principales hypothèses retenues dans ces évaluations sont décrites ci-après :

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	2013	2012
Taux d'actualisation	3,30 %	3,00 %
Taux de croissance des salaires	2 à 5,5 %	2 à 5,5 %
Valeur actualisée de l'obligation	185	175
Juste valeur des actifs de régime	-	-
Écarts actuariels et effets des modifications de plan non comptabilisés	(111)	(115)
PROVISION AU TITRE DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE	74	60

NOTE 18 DETTES FINANCIÈRES

18.1 DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE

(en millions d'euros)	Capital restant dû au 31 décembre 2012	Augmentations	Diminutions	Autres mouvements ⁽¹⁾	Capital restant dû au 31 décembre 2013
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	10 956	750	500	(88)	11 118
Intérêts courus sur emprunts obligataires	294	302	294	-	302
EMPRUNTS OBLIGATAIRES	11 250	1 052	794	(88)	11 420
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	582	427	240	-	769
Titres de créances négociables	-	7	-	-	7
Dettes rattachées à des participations	361	-	-	(8)	353
AUTRES DETTES FINANCIÈRES DIVERSES	361	7	-	(8)	360
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	12 193	1 486	1 034	(96)	12 549

(1) Dont écarts de conversion.

En 2013 Lafarge S.A. a émis un nouvel emprunt obligataire pour 750 millions d'euros. La diminution correspond au remboursement d'un emprunt obligataire arrivé à échéance en décembre 2013 pour 500 millions d'euros.

Les contrats d'emprunt souscrits par Lafarge S.A. ne contiennent pas de clause imposant le respect continu de ratios. Toutefois les contrats d'emprunt de certaines filiales contiennent ce type de clause assortie de clauses d'accélération croisées avec Lafarge S.A. Si nous, ou sous certaines conditions nos filiales les plus significatives, ne respectons pas nos engagements, les établissements prêteurs pourraient constater un cas de défaut et exiger le remboursement anticipé d'une part significative de notre dette.

3 435 millions d'euros de ligne de crédit ne sont pas tirés au 31 décembre 2013 dont une ligne de crédit syndiquée de

1 200 millions d'euros de maturité 28 juillet 2015. Cette dernière ligne de crédit est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebtida du Groupe serait supérieur à 4,75 sans que cela soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement de Lafarge S.A.

Enfin, nous disposons au 31 décembre 2013 d'une ligne de financement non tirée pour un montant de 450 millions d'euros utilisable à tout moment. Cette ligne conclue le 12 octobre 2012, dont les tirages prendraient la forme de placements privés obligataires hors programme obligataire, n'est pas prise en compte dans le résultat de notre dispositif de lignes de crédit confirmées présenté ci-dessus.

En outre, Lafarge S.A. a conclu des prêts bancaires en 2013 pour 250 millions d'euros qui pourront être débloqués en mai 2014.

18.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux d'intérêt	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2012	Capital restant dû 31 décembre 2013
Emprunt obligataire 2002	GBP	307	6,625 %	15 ans	245	240
Emprunt obligataire 2003	EUR	500	5,448 %	10 ans	500	-
Emprunt obligataire 2004	EUR	612	5,000 %	10 ans	612	612
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,250 %	11 ans	500	500
Emprunt obligataire 2005	EUR	500	4,750 %	15 ans	500	500
Emprunt obligataire 2006	USD	444	7,125 %	30 ans	455	435
Emprunt obligataire 2006	USD	592	6,500 %	10 ans	606	580
Emprunt obligataire 2007	EUR	500	5,375 %	10 ans	540	540
Emprunt obligataire 2008	EUR	750	6,125 %	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2008	USD	143	USD libor 3 m + 370 bp	5 ans	152	-
Emprunt obligataire 2009	USD	78	USD libor 3 m + 789 bp	4 ans	76	-
Emprunt obligataire 2008	USD	145	12,530 %	25 ans	-	145
Emprunt obligataire 2009	USD	72	12,850 %	25 ans	-	72
Emprunt obligataire 2009	EUR	250	8,500 % ⁽¹⁾	8 ans	250	250
Emprunt obligataire 2009	EUR	150	8,100 % ⁽¹⁾	8 ans	150	150
Emprunt obligataire 2009	EUR	1000	8,875 % ⁽¹⁾	5 ans	1 000	1 000
Emprunt obligataire 2009	GBP	411	10,000 % ⁽¹⁾	8 ans	428	420
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	6,750 % ⁽¹⁾	10 ans	750	750
Emprunt obligataire 2009	EUR	750	8,875 % ⁽¹⁾	7 ans	750	750
Emprunt obligataire 2010	USD	412	6,200 % ⁽¹⁾	5 ans	417	399
Emprunt obligataire 2010	EUR	500	6,250 % ⁽¹⁾	8 ans	500	500
Emprunt obligataire 2010	EUR	1000	6,625 % ⁽¹⁾	8 ans	1 000	1 000
Emprunt obligataire 2012	EUR	50	5,250 %	5 ans	50	50
Emprunt obligataire 2012	EUR	175	5,000 %	6 ans	175	175
Emprunt obligataire 2012	EUR	500	5,875 %	7 ans	500	500
Emprunt obligataire 2012	EUR	50	euribor 3m + 2 %	7 ans	50	50
Emprunt obligataire 2013	EUR	750	4,750 %	7 ans	-	750
Emprunts obligataires (hors intérêts connus)					10 956	11 118
Intérêts courus					294	302
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					11 250	11 420

(1) Les taux d'intérêts indiqués prennent en compte les clauses de step up associés à ces emprunts suite à la dégradation de notre note de crédit long terme par les agences de notations.

18.3 EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Au 31 décembre 2013, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'établissent à 769 millions d'euros et comprennent 59 millions d'euros à échéance 2014.

18.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DATE D'ÉCHÉANCE

Le tableau suivant détaille les échéances contractuelles de nos différents contrats d'emprunt, incluant les flux contractuels non actualisés y compris les intérêts futurs, sur la base de l'échéance la plus proche à laquelle Lafarge S.A. peut être appelé.

Les dettes financières sont comptabilisées à leur coût historique. En l'absence de norme comptable spécifique, la Société apprécie les événements/circonstances de la période qui pourraient conduire à une révision des paiements futurs et estime le scénario le plus probable pour déterminer si la valeur comptable de la dette doit être ajustée par analogie aux principes édictés par IAS 39.

Lorsque Lafarge S.A. n'a pas un droit inconditionnel de différer l'échéance au-delà de 12 mois, le passif financier est présenté dans le tableau ci-dessous dans la part à moins d'un an sans tenir compte des renégociations hautement probables examinées ou en cours de mise en œuvre par la direction afin de prolonger la maturité.

	2014 S1	2014 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	2015	2016	2017	2018	À plus de 5 ans	Flux contractuels à plus d'un an (incl. Intérêts futurs)	Total flux contractuels (incl. Intérêts futurs)
Emprunts obligataires	1 377	976	2 353	1 761	2 385	2 085	1 972	4 534	12 737	15 090
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	21	53	74	111	336	11	110	210	778	852
Titres de créances négociables	7	-	7	-	-	-	-	-	-	7
Dettes rattachées à des participations	-	20	20	20	372	-	-	-	392	412
TOTAL	1 405	1 049	2 454	1 892	3 093	2 096	2 082	4 744	13 907	16 361

NOTE 19 INSTRUMENTS DÉRIVÉS

19.1 RISQUE DE CHANGE

Lafarge S.A. utilise des achats et des ventes à terme de devises et des swaps de change pour :

- ◆ assurer le refinancement des prêts et emprunts à des filiales dans une devise autre que l'Euro ;
- ◆ couvrir le risque de change des filiales du Groupe (engagements fermes et transactions hautement probables), sachant que les contrats négociés avec les filiales sont retournés symétriquement sur le marché interbancaire et ne génèrent pas de position au niveau de Lafarge S.A.

Au 31 décembre 2013, les contrats à terme ont été principalement conclus pour une durée inférieure à un an.

La valeur nominale et la juste valeur des instruments dérivés sont :

(million euros)	31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Notionnel	Juste valeur ⁽¹⁾	Notionnel	Juste valeur ⁽¹⁾
Dollar Américain (USD)	1 002	(8)	692	(3)
Livre Britannique (GBP)	129	-	643	(5)
Autres devises	38	-	64	(1)
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE	1 170	(8)	1 399	(9)
Dollar Américain (USD)	159	2	141	1
Livre Britannique (GBP)	46	-	198	1
Autres devises	433	8	345	(2)
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE	638	10	684	-

(1) La juste valeur des instruments dérivés de change a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

19.2 RISQUE DE TAUX

L'exposition de Lafarge S.A. aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- ◆ un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe : les variations de taux d'intérêt ont une influence sur leurs valeurs de marché ;

- ◆ un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variables : les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat futur de Lafarge S.A.

Dans le cadre de sa politique générale, Lafarge S.A. arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des swaps de taux d'intérêt.

Le montant notionnel et la juste valeur des instruments dérivés sont :

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE ⁽¹⁾

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	Taux moyen	2014	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total	Juste valeur ⁽²⁾
SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS									
Payeurs du taux Fixe	4,6 %	42	-	-	-	-	-	42	(1)
Receveurs du taux Fixe	0,3 %	-	-	500	1 000	500	-	2 000	2

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2012

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE ⁽¹⁾

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	Taux moyen	2013	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Total	Juste valeur ⁽²⁾
SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS									
Payeurs du taux Fixe	4,5 %	58	42	-	-	-	-	100	(5)
Receveurs du taux Fixe	0,7 %	300	-	-	-	100	400	800	15

(1) Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des instruments financiers traités avec des contreparties.

(2) La juste valeur des swaps de taux a été calculée en utilisant les prix de marché que Lafarge S.A. devrait payer ou recevoir pour dénouer les contrats.

NOTE 20 ENGAGEMENTS FINANCIERS

Les engagements donnés pour 1 297 millions d'euros sont constitués de garanties financières pour 1 166 millions d'euros, de garanties de passif accordées dans le cadre de cessions pour 131 millions d'euros. Il n'y a pas d'engagements de caution ou de sûreté au 31 décembre 2013.

NOTE 21 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Valeurs Brutes	Montant au 31 décembre 2013	Échéance		
		À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	471	25	420	26
Autres immobilisations financières	11	-	-	11
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	482	25	420	37
Prêts et avances en comptes courants consenties aux sociétés du Groupe	2 371	2 371	-	-
Autres	25	25	-	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	2 396	2 396	-	-
CRÉANCES	2 878	2 421	420	37
Emprunts obligataires	11 420	1 914	6 304	3 202
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	769	59	510	200
Autres dettes financières diverses	360	1	352	7
DETTES FINANCIÈRES	12 549	1 974	7 166	3 409
DETTES FISCALES ET SOCIALES	48	48	-	-
Emprunts et avances en comptes courants reçus des sociétés du Groupe	2 819	2 819	-	-
Autres ⁽¹⁾	44	44	-	-
AUTRES DETTES	2 863	2 863	-	-
DETTES	15 460	4 885	7 166	3 409

(1) Délais de paiement : Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et Décret n° 2008-1492 du 30 décembre 2008 pris pour application de l'article L144-6-1 du Code de Commerce.

Les 44 millions d'euros d'autres dettes comprennent des dettes fournisseurs hors Groupe pour un montant total de 20 millions d'euros au 31 décembre 2013 (fournisseurs étrangers et français).

Le tableau suivant présente la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéances :

(en millions d'euros) J = date de facture	Dettes échues à la clôture	J+ 30	Entre J+ 31 et J+ 60	> J+ 61	Total au 31/12/2013
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	5,4	4,8	7,4	2,2	19,8

(en millions d'euros) J = date de facture	Dettes échues à la clôture	J+ 30	Entre J+ 31 et J+ 60	> J+ 61	Total au 31/12/2012
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	2,7	4,3	8,8	3,4	19,2

F

NOTE 22 INFORMATIONS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'euros)	Montant net	Dont entreprises liées	Dont autres participations
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
Titres de participation	25 272	25 272	-
Créances à long terme rattachées à des participations	471	471	-
DETTES FINANCIÈRES			
Autres dettes financières diverses	360	353	-
AUTRES CRÉANCES			
Prêts et comptes courants	2 371	2 365	6
Autres créances	25	1	-
AUTRES DETTES			
Emprunts et comptes courants	2 819	2 818	1
Autres dettes	44	1	-
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATIONS	1 218	1 218	-
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	78	57	1
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(814)	(34)	-

En application du règlement de l'ANC et de l'article R.123-198 11 du Code de Commerce, relatif aux parties liées, la Société déclare ne pas avoir de transactions significatives qui n'ont pas été conclues à des conditions normales de marché en 2013.

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en millions d'euros)	2013	2012
Conseil d'administration	0,7	0,7
Direction ⁽¹⁾	12,0	8,1

(1) La Direction est composée du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif, soit 11 personnes au 31 décembre 2013

NOTE 24 EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

	2013	2012
Cadres	361	362
Agents de maîtrise et techniciens	121	120
Employés	28	26
EFFECTIF TOTAL	510	508

NOTE 25 DROITS INDIVIDUELS A LA FORMATION

En application de l'avis 2004F du Comité d'urgence relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Lafarge n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013. Les droits acquis à fin 2013 sont évalués à 38 827 heures.

NOTE 26 SITUATION FISCALE LATENTE EXPRIMÉE EN BASE D'IMPOSITION (HOLDING SEULE)

(en millions d'euros)	2013	2012
IMPÔT LATENT		
Provisions réglementées	1	1
Plus-value Long terme en report d'imposition	1 849	1 849
CRÉDIT D'IMPÔT LATENT		
Provisions pour retraites	74	60
Autres provisions	21	26
Charges non déductibles temporairement	-	-
DÉFICITS REPORTABLES		
Déficits du groupe d'intégration fiscal	2 662	2 352
Écart de réévaluation (1976)	3	3

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture de l'exercice.

NOTE 28 VALEURS FINANCIÈRES

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'unités monétaires)	Devise	Capital ⁽¹⁾	Réserves et report à nouveau ^{(1) (2)}	Quote-part du capital détenu en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus ⁽³⁾		Prêts et avances consentis et non remboursés ⁽³⁾	Cautions et avals donnés par la Société ⁽³⁾	Chiffres d'affaires hors taxes du dernier exercice clos ⁽¹⁾	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) ⁽¹⁾	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice ⁽³⁾
					Brute	Nette					

A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES (1) ET PARTICIPATIONS (2) ET (3) CI-DESSOUS

1. FILIALES (+ DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ) :

Sofimo	EUR	1 055	16 386	100,00	16 676	16 676	1	-	-	798	527
Lafarge Gypsum International	EUR	798	354	100,00	934	934	-	-	-	58	218
Lafarge Centre de Recherche	EUR	23	2	100,00	23	23	9	-	-	2	2
Sabelfi snc	EUR	2 385	121	99,99	2 511	2 511	-	-	-	104	57
Lafarge Brasil	BRL	1 293	(485)	59,74	365	365	-	-	1 230	208	53
Lafarge North America Inc.	USD		6 036	87,53	4 709	4 709	-	-	4 418	384	312

2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

Ciments du Cameroun	CFA	5 600	32 280	43,65	15	15	-	-	83 811	29	-
Lafarge Zement GmbH	EUR	26	44	10,00	29	29	-	-	-	9	-

3. PARTICIPATIONS (- DE 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

1. FILIALES NON REPRISES AU PARAGRAPHE A.1

Filiales françaises (ensemble)					5	5	-				4
Filiales étrangères (ensemble)					5	5	-				-

2. PARTICIPATIONS NON REPRISES AUX PARAGRAPHES A.2 & A.3

Dans les sociétés françaises (ensemble)					-	-	-				-
Dans les sociétés étrangères (ensemble)					-	-	-				-
TOTAL					25 272	25 272	10				1 173

(1) En devises pour les filiales étrangères.

(2) Avant affectation du résultat de l'exercice et acompte sur dividende.

(3) En millions d'euros.

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLES R. 225-81, R. 225-83, R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

	2013	2012	2011	2010	2009
A. CAPITAL SOCIAL					
Capital social (en euros)	1 149 461 588	1 149 022 008	1 148 990 072	1 145 815 116	1 145 813 264
Nombre d'actions ordinaires existantes	287 365 397	287 255 502	287 247 518	286 453 779	286 453 316
Nombre maximal d'actions futures à créer	7 000 955	8 455 389	8 511 063	9 099 072	8 060 756
par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
par exercice d'options de souscription d'actions	7 000 955	8 455 389	8 511 063	9 099 072	8 060 756
B. OPÉRATIONS DE L'EXERCICE (EN MILLIERS D'EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes ⁽¹⁾	1 846 797	1 542 723	1 536 243	1 322 722	1 625 520
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	472 361	109 709	88 208	(320 834)	213 495
c) Impôts sur les bénéfices	46 183	65 750	68 352	76 060	118 439
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	462 306	102 842	205 507	49 032	254 309
f) Résultat distribué	289 267	289 341	144 550	287 903	575 207
dont majoration de 10 % ⁽²⁾	1 919	2 028	1 002	1 683	3 028
Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	1,80	0,61	0,84	(0,85)	1,16
b) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	1,61	0,36	0,72	0,17	0,89
c) Dividende net	1,000	1,000	0,500	1,000	2,000
Dividende net majoré	1,100	1,100	0,550	1,100	2,200
C. PERSONNEL					
Nombre de salariés au 31 décembre	498	512	528	510	485
Masse salariale (en milliers d'euros) ⁽³⁾	104 210	102 597	94 773	92 799	78 315
Avantages sociaux (milliers d'euros) ⁽⁴⁾	49 149	47 494	47 369	48 098	35 088
Intéressement versé (en milliers d'euros)	2 507	1 388	1 732	2 142	1 592

(1) La ligne Chiffre d'affaires hors taxes présente les produits des activités courantes qui incluent la production vendue (services) et les produits financiers.

(2) Majoration du dividende relative aux actions nominatives détenues depuis plus de deux ans.

(3) Incluant provision sur attributions d'actions de performance, indemnités de départ retraite.

(4) Organismes sociaux, œuvres sociales et autres charges sur personnels impatriés, etc.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS



Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

I. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec BNP Paribas

Administrateurs concernés

M^{me} Hélène Ploix, administrateur de votre société, est administrateur de BNP Paribas, et M. Baudouin Prot, administrateur de votre société, est président du Conseil d'administration de BNP Paribas.

Externalisation auprès de Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, de régimes de retraites destinés aux salariés cadres français, aux cadres supérieurs et aux membres du comité exécutif

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion de trois contrats d'assurance entre votre société et Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, dont l'objet est l'externalisation de régimes de retraites à prestations définies. Ces contrats ont été autorisés lors des Conseils d'administration des 1^{er} août 2007 et 6 novembre 2008. Ces conventions ont été approuvées lors des Assemblées Générales des 7 mai 2008 et 6 mai 2009.

Ces conventions s'étant poursuivies en 2013, le montant total des cotisations affectées à la constitution des fonds de retraites, frais et taxes, et versées au titre de deux des contrats en cours avec Cardif Assurance Vie par votre société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 s'élève à 9,4 millions d'euros.

II. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Bruno Lafont, président-directeur général de votre société

Régime supplémentaire de retraite de M. Bruno Lafont

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 décembre 2005, autorisé au bénéfice de M. Bruno Lafont le régime supplémentaire de retraite lui assurant, à sa retraite, une rente assise sur sa rémunération de mandataire social. Le contrat de travail a été suspendu à compter du 1^{er} janvier 2006, date de la nomination de M. Bruno Lafont en qualité de directeur général. Néanmoins, en tant que mandataire social, il continue à bénéficier du régime supplémentaire de retraite.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 6 novembre 2008 a autorisé l'adaptation des plans de deux régimes additifs. Une des adaptations consiste à inclure les mandataires sociaux de votre société comme bénéficiaires potentiels de ces régimes qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues, quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2009.

Avec la société Orascom Construction Industries SAE**Administrateurs concernés**

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries N.V., société détenant (suite à offre d'échange) l'essentiel des titres de Orascom Construction Industries SAE dont il était le président-directeur général et administrateur jusqu'en fin 2013.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est membre du comité d'audit de Orascom Construction Industries SAE, société dont il était également administrateur jusqu'en fin 2013.

Transaction du 21 juin 2012 entre Orascom Construction Industries SAE et votre société

Le contrat d'achat d'actions de la société Orascom Building Materials signé le 9 décembre 2007 entre votre société et Orascom Construction Industries SAE (OCI) prévoyait des garanties générales et des indemnités spécifiques. Suite aux négociations intervenues après mise en jeu par votre société de certaines de ces garanties, les parties ont décidé d'établir une transaction emportant le paiement par OCI de 73 millions d'euros au bénéfice de votre société, des garanties étant maintenues pour deux sujets spécifiques. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Avec NNS Holding Sàrl, Orascom Construction Industries SAE, M. Nassef Sawiris et d'autres parties**Administrateurs concernés**

M. Nassef Sawiris, administrateur de votre société, est directeur général et administrateur de Orascom Construction Industries N.V., société détenant (suite à offre d'échange) l'essentiel des titres de Orascom Construction Industries SAE dont il était le président-directeur général et administrateur jusqu'en fin 2013. Il était par ailleurs administrateur de NNS Holding Sàrl.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de NNS Holding Sàrl et membre du comité d'audit de Orascom Construction Industries SAE, société dont il était également administrateur jusqu'en fin 2013.

Avenant au Pacte d'actionnaires du 9 décembre 2007

Lors de sa réunion du 15 mars 2012, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au Pacte d'actionnaires à l'effet principalement de maintenir sur les 22,5 millions d'actions émises au profit de NNS Holding Sàrl au travers d'une augmentation du capital réservée en 2008 (i) l'obligation d'information préalable de votre société jusqu'au 27 mars 2015 en cas de cessions envisagées de ces actions et (ii) l'interdiction de les céder à des concurrents de votre société jusqu'au terme du Pacte d'actionnaires. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012.

III. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de la poursuite, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013 sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 14 mars 2013, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Bruno Lafont, président-directeur général de votre société**Contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et indemnité de départ**

Lors de sa réunion du 27 juillet 2011, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont et de le modifier à l'effet de supprimer une clause d'engagement de présence. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 15 mai 2012. Le contrat de travail de M. Bruno Lafont a été suspendu lors de sa nomination en tant que mandataire social en 2006. Il intègre une indemnité contractuelle de départ dont le versement est soumis à certaines conditions, notamment de performance.

Le Conseil d'administration du 19 février 2009 avait autorisé les modifications du contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont à l'effet d'adapter l'indemnité contractuelle de départ qui y était prévue aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2009.

L'approbation de ces engagements relatifs au contrat de travail suspendu de M. Bruno Lafont a été réitérée lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Il était rappelé que, après reprise automatique de son contrat de travail dans l'hypothèse d'un terme de ses mandats sociaux (président et directeur général), l'indemnité contractuelle de départ en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions serait réuni :

- ◆ La première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir à la suite d'un changement de contrôle ou d'un changement de stratégie de la part de la société.
- ◆ La seconde condition concerne une condition de performance qui sera satisfaite si deux des trois critères sont remplis ; si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié ; si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire au cours de la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail sont :
 - ◆ (i) le retour sur capitaux investis après impôt moyen pour les trois dernières années qui doit être supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital,
 - ◆ (ii) le rapport EBITDA / chiffres d'affaires est strictement supérieur à 18 % en moyenne pour les trois dernières années, et
 - ◆ (iii) le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du contrat de travail ou du mandat est supérieur à 60 % du bonus maximal en moyenne pour les trois dernières années.



COMPTES SOCIAUX

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Le montant de cette indemnité contractuelle de départ serait au maximum équivalent à deux années de rémunération brute totale perçue par M. Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. Cette base de calcul est la même que celle de l'indemnité conventionnelle de licenciement. De plus, à l'effet de s'assurer que le montant total des indemnités dues à M. Bruno Lafont en cas de départ reste dans cette limite, cette indemnité contractuelle de départ serait réduite du montant de l'indemnité conventionnelle de licenciement qui serait due à M. Bruno Lafont en application et dans le respect des conditions de la Convention collective des ingénieurs et cadres de l'industrie de la fabrication des ciments applicable à son contrat au regard de son ancienneté de 31 ans au sein du groupe. L'indemnité conventionnelle est soumise aux conditions prévues par la Convention collective pour l'application des règles d'ordre public du droit du travail.

La suppression de poste ou la réduction du niveau de responsabilité constituerait également un cas de licenciement ouvrant droit à indemnités.

Conservation des droits liés aux plans de rémunération à long-terme dans certaines hypothèses

Lors de sa réunion du 13 mars 2013, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé et confirmé qu'en cas de départ à la retraite, de décès ou d'invalidité, M. Bruno Lafont conservera les droits dont il bénéficie ou bénéficiera au titre des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions et d'autres éléments de rémunération long terme pluriannuelle, soumis à conditions de performance. En cas de décès, les héritiers de M. Bruno Lafont conserveront le bénéfice de ses droits. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 7 mai 2013.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

Nicolas Macé

TABLES DE CONCORDANCE



TABLE DE CONCORDANCE REGLEMENT EUROPEEN CE 809/2004

Afin de faciliter la lecture du présent document sous la forme d'un Document de Référence, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les sections le constituant.

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004		Document de Référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant		Page
1	PERSONNES RESPONSABLES	Attestation des personnes responsables		181
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES			
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	5.3.1	Commissaires aux comptes	162
2.2	Démission des contrôleurs légaux	Non applicable		-
3	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES			
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	Profil	Informations financières sélectionnées	6
3.2	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Non applicable		-
4	FACTEURS DE RISQUE	5.1	Facteurs de risque	146
5	INFORMATION SUR LAFARGE			
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1	Présentation de Lafarge	10
		1.1.2	Histoire et évolution	10
		1.2.4	Acquisitions, partenariats et cessions récents	27
5.2	Investissements	1.3.5	Investissements réalisés en 2013 et 2012	41
		1.3.6	Investissements industriels prévus pour 2014	41
6	APERÇU DES ACTIVITÉS			
6.1	Principales activités	1.3	Panorama des activités	28
6.2	Principaux marchés	1.3	Panorama des marchés	28
6.3	Événements exceptionnels	1.2.8	Acquisitions, partenariats et cessions récents	27
6.4	Dépendance de l'émetteur	Non applicable		-
6.5	Position concurrentielle	1.4	Panorama des activités	28
7	ORGANIGRAMME			
7.1	Description du Groupe	6.2.8	Relations intra-groupe	180
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2013)		F71
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS			
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.3.4	Réserves minérales et carrières	39
		1.3.5	Investissements réalisés en 2013 et 2012	41
		1.3.6	Investissements industriels prévus pour 2014	41
8.2	Environnement	4.4	Contribuer à l'économie circulaire	130
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT			
9.1	Situation financière	2.1	Vue d'ensemble	44
9.2	Résultat d'exploitation	2.3	Résultats opérationnels pour les exercices clos le 31 décembre 2013 et 2012	49

TABLES DE CONCORDANCE

10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX				
10.1	Capitaux propres	2.4	Trésorerie et capitaux Note 20 (Capitaux propres)	57 F41
10.2	Flux de trésorerie	2.4	Trésorerie et capitaux	57
10.3	Financement et source de liquidité	2.4	Trésorerie et capitaux	57
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	2.4	Trésorerie et capitaux 5.1.1(b) Risques financiers et de marché	57 150
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer certains engagements	2.4	Trésorerie et capitaux	57
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES				
		1.2.3(c)	Recherche et Développement, clés de l'innovation	18
		1.2.7	Propriété intellectuelle	26
12 INFORMATION SUR LES TENDANCES		2.1.2	Information sur les tendances et perspectives 2014	44
13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE			Non applicable	-
14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE				
14.1	Information sur les organes d'administration et de direction	3.1.3	Composition du Conseil d'administration	66
		3.3	Direction du Groupe	96
14.2	Conflits d'intérêts	3.1.4	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil	84
		3.3	Direction du Groupe	96
15 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES				
15.1	Rémunération et avantages versés	3.4	Rémunérations et avantages Note 31 (Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	98 F68
15.2	Engagements de retraite	3.4	Rémunérations et avantages Note 31 (Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	98 F68
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION				
16.1	Mandat des administrateurs	3.1.3	Composition du Conseil d'administration	66
16.2	Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages	3.1.4	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil	84
16.3	Les Comités du Conseil	3.2.2	Comités du Conseil d'administration	89
16.4	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise		Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence	62
		3.7	Mise en œuvre du principe "Appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	116
17 SALARIÉS				
17.1	Nombre de salariés	4.2.2	Emploi, diversité et compétences	122
17.2	Participations et stock-options	3.5.2	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	111
		3.5.3	Plans d'actions de performance	113
		3.6.1	Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	115
17.3	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.5	Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	109
		6.1.4	Actionnariat salarié	169
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES				
18.1	Répartition du capital	6.1.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	166
		6.1.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	168
18.2	Droits de vote	6.1.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	166
		6.2.5(c)	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	177
18.3	Informations sur le contrôle du capital	6.1.2	Pacte d'actionnaires	167
		6.1.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	168
18.4	Changement de contrôle	6.2.6	Changement de contrôle	179

19 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	Note 30 (Parties liées)	F69
	3.1.4 Administrateurs indépendants - Parité et diversité au sein du Conseil (Gestion des conflits d'intérêts)	84
20 INFORMATIONS FINANCIÈRES		
20.1 Informations financières historiques	Comptes consolidés	F5
20.2 Informations financières pro forma	Non applicable	-
20.3 États financiers	Comptes consolidés	F5
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	Comptes consolidés – Rapport des commissaires aux comptes	F3
20.5 Dates des dernières informations financières	Comptes consolidés	F5
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable	-
20.7 Politique de distribution des dividendes	Note 20 (Capitaux propres)	F41
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage)	F66
20.9 Changements significatifs de la situation financière	Note 34 (Événements postérieurs à la clôture)	F70
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1 Capital social		
➤ Capital social	6.2.1 Capital social	172
➤ Titres non représentatifs du capital	6.2.3 Titres non représentatifs du capital – Obligations	174
➤ Actions détenues par la Société	6.2.2 Actions détenues par la Société	173
➤ Historique du capital	6.2.1 Capital social	172
21.2 Acte constitutif et statuts	6.2.5 Statuts	177
➤ Objet social	6.2.5(a) Objet social	177
➤ Dispositions statutaires ou autres concernant, les organes d'administration et de direction	6.2.5(b) Conseil d'administration	177
➤ Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	6.2.5(c) Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	177
➤ Modification des droits des actionnaires	6.2.5(d) Modification des droits des actionnaires	178
➤ Convocation et admission aux Assemblées d'actionnaires	6.2.5(e) Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	178
➤ Changement de contrôle	6.2.6 Changement de contrôle	179
➤ Franchissements de seuils	6.2.5(f) Franchissement de seuils statutaires	179
22 CONTRATS IMPORTANTS	6.2.7 Contrats importants	179
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS	Non applicable	-
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	6.2.9 Documents accessibles au public	180
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	6.2.8 Relations intra-groupe	180
	Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012)	F71

TABLE DE CONCORDANCE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel (article 451-1-2 du Code monétaire et financier et article 222-3 du règlement général de l'AMF), le tableau suivant permet d'identifier les chapitres du Document de Référence le constituant.

Rubrique	Section du Document de Référence ou Page
Comptes sociaux de Lafarge S.A.	F75-F95
Comptes consolidés	F5-F73
Rapport de gestion (voir table de concordance ci-dessous)	N/A
Attestation des personnes responsables	181
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	F74
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	F3
Honoraires des commissaires aux comptes	5.3.2
Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne (article L.225-37 du Code de commerce)	Préambule du Chapitre 3, 3.1, 3.2, 3.4, 3.7, 5.1.2, 5.2.1, 6.2.5(e), 6.2.6
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président (article L.225-235 du Code de commerce)	5.2.2

TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE RAPPORT DE GESTION

Le Document de Référence comprend tous les éléments constituant le rapport de gestion au sens du Code de Commerce.

Rubrique	Section du Document de Référence ou Page
Activité et situation financière	Profil, 1.2, 1.3, 2.3, 2.4, F75
Événements récents, tendances et perspectives	2.1
Recherche et développement	1.2.3 (c), 1.2.7
Principaux risques, gestion et couverture (dont utilisation des instruments financiers)	5.1, 5.2, Note 26 (Comptes consolidés)
Informations sociales et environnementales	4
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	3
Capital social et actionnariat salarié	6.2.1, 6.1.4
Autocontrôle	6.2.2
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.2.6
Filiales et participations	6.2.8, Note 35 (Comptes consolidés)
Délégations accordées par l'Assemblée générale	6.2.4
Tableau des résultats financiers sur les 5 derniers exercices	F95
Informations complémentaires (principes comptables, dividendes, délais de paiement)	2.2, F75, Note 21 (Comptes sociaux)

INCORPORATION PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de Référence :

- ◆ la section 1.4 (Panorama des activités) pages 27 à 41, le chapitre 2 (Examen de la situation financière et tendances) pages 43 à 62 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F76 et F77 à F98 du Document de Référence 2012 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2013 sous le numéro D.13-0276;

- ◆ la section 3.4 (Nos activités) pages 32 à 44, le chapitre 4 (Examen de la situation financière et tendances) pages 47 à 66 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F72 et F73 à F92 du Document de Référence 2011 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 avril 2012 sous le numéro D12-0315.

Les parties non intégrées par référence de ces documents de référence 2012 et 2011 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.

GLOSSAIRE



Dans ce document, les termes qui suivent sont utilisés avec les définitions ci-dessous :

“ACTIVITÉS” : Il s'agit d'une des deux activités du groupe, ciment, granulats et béton. Depuis la réorganisation de 2012, les deux activités sont réunies au sein des entités “Pays”.

“PAYS” : il s'agit des entités pays créées par la réorganisation de 2012.

“RAPPORT ANNUEL” : il s'agit du présent Document de Référence, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

“GROUPE” ou **“LAFARGE”** : Lafarge S.A. et ses filiales consolidées.

“SOCIÉTÉ” ou **“Lafarge S.A.”** : la société mère Lafarge S.A., société anonyme de droit français.

“MARCHÉS ou PAYS ÉMERGENTS” : tous les marchés ou pays n'appartenant pas à nos secteurs géographiques d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, à l'exception du Japon, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande.

“Tonnes” et **“tonnes”** : il s'agit toujours de tonnes métriques.

“US dollars” et **“dollars”** : sauf indication contraire, il s'agit des dollars des États-Unis d'Amérique.

“Purs granulats” : au sein de l'activité Granulats, nous distinguons les purs granulats (roche concassée, graviers, sables et assimilés).

GRI : Global Reporting Initiative.

WBCSD – CSI : World Business Council for Sustainable Development – Cement Sustainability Initiative.

KPI : indicateur clés de performance.

“Mandataire social” : selon le droit français, les mandataires sociaux de Lafarge S.A. sont le Président-Directeur général (Dirigeant mandataire social) et ses administrateurs.

“ÉTATS-UNIS” : il s'agit des États-Unis d'Amérique.

Par ailleurs, en raison des arrondis (valeurs absolues ou pourcentages), la somme des chiffres apparaissant dans un texte ou dans un tableau peut dans certains cas ne pas être exactement identique au montant ou au pourcentage indiqué pour le total. En effet, le total tient compte des décimales négligées et est ensuite lui-même arrondi dans certains cas.



Ce papier est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées

Crédits Photos : Couverture : Médiathèque Lafarge - Charles Plumey-Faye - Rudy Ricciotti (architecte) ; p. 1 : Médiathèque Lafarge - François Daburon ; p. 2 : Médiathèque Lafarge - Charles Plumey-Faye ; p. 13 : Médiathèque Lafarge - Charles Plumey-Faye - Rudy Ricciotti (architecte) ; p. 15 : Patrick Strattnner/fstop/Corbis ; p. 16 : Médiathèque Lafarge Billy Milimbo (Architect/ SSB Specialist) ; p. 17 : Médiathèque Lafarge - M. Kadri - CAPA Pictures ; p. 18 : DR Médiathèque Lafarge ; p. 19 : Médiathèque Lafarge - Stanislaw Bednarski ; p. 20 : Médiathèque Lafarge - Charles Plumey-Faye - Rudy Ricciotti (architecte) ; p. 21 : Médiathèque Lafarge - Justin Creedy Smith ; p. 22 : DR Médiathèque Lafarge - Mahesh Chandra/ Sharma ; p. 23 : Médiathèque Lafarge - Franck Betermin – Abacapress ; p. 26 : Médiathèque Lafarge - Vincent Rackelboom ;
Têtes de chapitres : p. 9 : Médiathèque Lafarge - T. Campagne - CAPA Pictures ; p. 43 : Médiathèque Lafarge - M. Kadri - CAPA Pictures ; p. 61 : Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; p. 119 : Médiathèque Lafarge - Xinping Zhang - Jacques Ferrier Architectures ; p. 145 : DR Médiathèque Lafarge ; p. 165 : Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; F1 : DR Médiathèque Lafarge - Getty Images.

LAFARGE
61, rue des Belles Feuilles – BP 40
75782 Paris Cedex 16 – France
Tél. : + 33 1 44 34 11 11
Fax : + 33 1 44 34 12 00
www.lafarge.com

