

RAPPORT ANNUEL

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

LAFARGE 2014



LAFARGE
Construire
des villes meilleures™

PROFIL DU GROUPE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge.....	10
1.2 Stratégie.....	13
1.3 Panorama des activités.....	32

2

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

2.1 Vue d'ensemble.....	48
2.2 Politiques comptables et définitions.....	50
2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013.....	54
2.4 Trésorerie et capitaux.....	62

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – mandataires sociaux..	68
3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités.....	98
3.3 Direction du Groupe.....	107
3.4 Rémunérations et avantages.....	109
3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance).....	122
3.6 Participation au capital.....	129
3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef.....	130

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.1 Introduction.....	134
4.2 Gestion de notre empreinte environnementale...	137
4.3 Créer de la valeur pour nos parties prenantes....	144
4.4 Les indicateurs de performance clés.....	153
4.5 Index du contenu Global Reporting Initiative (GRI) – G4.....	164

Les références GRI sont indiquées en notes de pied de page. Voir également table de concordance page.....164

5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques.....	174
5.2 Procédures de contrôle interne.....	187
5.3 Commissariat aux comptes.....	191

6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat.....	194
6.2 Capital social et informations complémentaires	200

ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES..... 211

F

ÉLÉMENTS FINANCIERS..... F1

TABLES DE CONCORDANCE.....	321
GLOSSAIRE.....	325

EDITORIAL DE BRUNO LAFONT

• Président-Directeur général •



2015 est une année majeure pour le Groupe. Nous l'abordons avec confiance et détermination. Confiance dans nos forces et nos atouts. Détermination à réussir notre projet de fusion avec Holcim.

Le Groupe est solide. Il est engagé depuis plusieurs années dans une transformation en profondeur combinant une stratégie d'innovation dynamique et une démarche continue de réduction des coûts.

Nos résultats opérationnels ont montré en 2014 la force de ce modèle, dans un contexte peu favorable, avec un Ebitda en hausse de 5 % sur base comparable par rapport à 2013. Nous avons atteint avec un an d'avance l'objectif de notre plan d'innovation et de réduction des coûts.

En 2015, dans un contexte macro-économique plus porteur pour nos opérations, notre objectif est de dégager un Ebitda de 3 à 3,2 milliards d'euros.

L'année 2015 sera aussi celle de la concrétisation de notre projet de fusion avec Holcim.

Nous avons franchi des étapes très significatives notamment l'autorisation par des autorités de la concurrence et l'accord de CRH pour la cession de nos activités désinvesties. Nous sommes déjà

largement mobilisés sur la préparation de la fusion de nos deux groupes.

Cette opération constituera un formidable levier de création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes et en particulier pour nos actionnaires.

A court terme, le montant des synergies dégagées est estimé à 1,4 milliard d'euros. À moyen terme LafargeHolcim correspond à un tout nouveau modèle de croissance, caractérisé par une rentabilité hors classe. Dans notre métier, à forte intensité capitalistique, le nouveau groupe bénéficiera à plein de la taille de son réseau industriel facilitant les optimisations et rendant inutiles des acquisitions significatives ou des investissements lourds. De même, sa capacité à déployer une stratégie d'innovation à très grande échelle sera un atout déterminant pour générer à faibles coûts une dynamique de croissance forte.

À la veille de réaliser cette opération stratégique qui va lui donner toute sa valeur, le Groupe réaffirme plus que jamais son objectif de créer de la valeur pour ses actionnaires tout en contribuant partout dans le monde à construire des villes meilleures.

12 843
chiffre d'affaires
en millions d'euros

63 000
collaborateurs

61
pays

1 612
sites de production

GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION



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

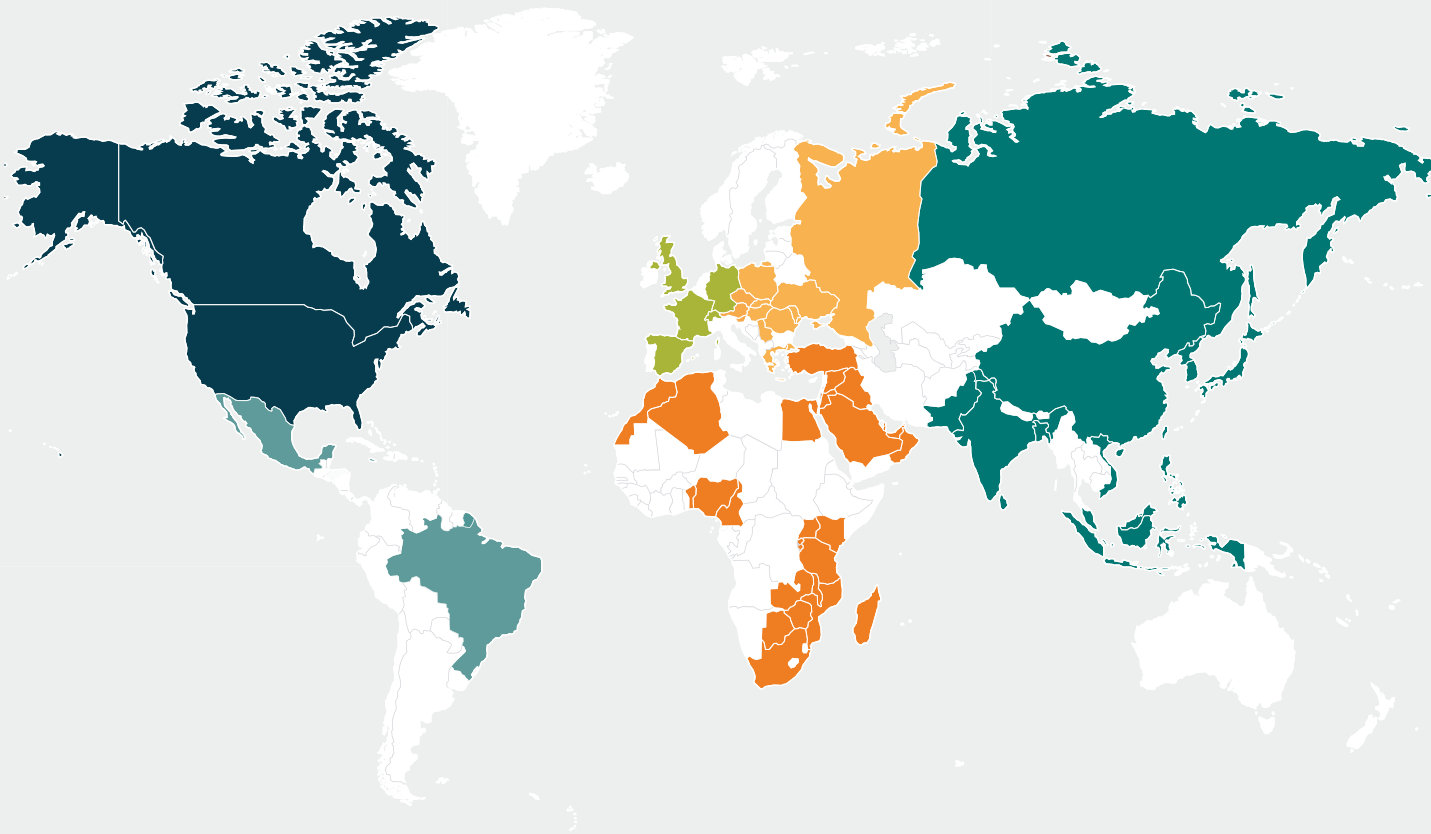
COMITÉ EXÉCUTIF



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.

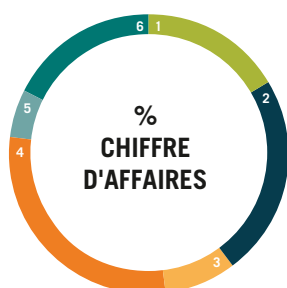
LAFARGE DANS LE MONDE ⁽¹⁾ (AU 31 DÉCEMBRE 2014)

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

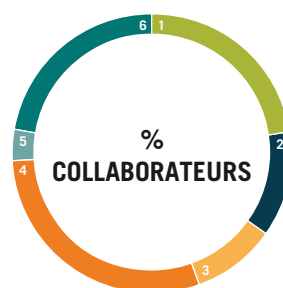


La carte des implantations de Lafarge dans le monde au 31 décembre 2014 (usines et bureaux commerciaux).
 (1) Référence GRI G4-6. Voir la Section 4.5 (Index du contenu GRI) pour plus d'informations sur ces références.

CHIFFRES CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (AU 31 DÉCEMBRE 2014)



1. Europe de l'Ouest	16,4 %
2. Amérique du Nord	23,5 %
3. Europe centrale et de l'Est	8,3 %
4. Moyen-Orient et Afrique	28,9 %
5. Amérique latine	5,5 %
6. Asie	17,4 %



1. Europe de l'Ouest	23,6 %
2. Amérique du Nord	12,5 %
3. Europe centrale et de l'Est	8,8 %
4. Moyen-Orient et Afrique	30,0 %
5. Amérique latine	3,5 %
6. Asie	21,6 %

PROFIL DU GROUPE

CIMENT : UN LEADER MONDIAL

(au 31 décembre 2014)

8 545

chiffre d'affaires ⁽¹⁾⁽²⁾
millions d'euros

37 000

collaborateurs ⁽¹⁾⁽³⁾

55

pays ⁽³⁾

149

sites de production ⁽¹⁾⁽³⁾

GRANULATS ET BÉTON N°2 ET N°4 MONDIAL

(au 31 décembre 2014)

4 253

chiffre d'affaires ⁽¹⁾⁽²⁾
millions d'euros

26 000

collaborateurs ⁽¹⁾⁽³⁾

37

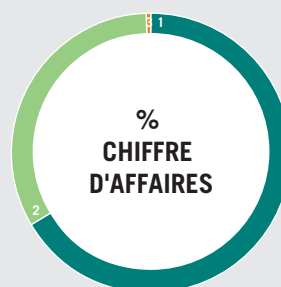
pays ⁽³⁾

1 463

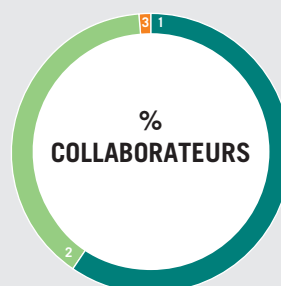
sites de production ⁽¹⁾⁽³⁾



CHIFFRES CLÉS PAR ACTIVITÉ



1. Ciment	66,5 %
2. Granulats et béton	33,1 %
3. Autres	0,4 %



1. Ciment	58,3 %
2. Granulats et béton	40,6 %
3. Autres	1,1 %

(1) G4-9. Voir la section 4.5 (Index du contenu GRI) pour plus d'informations sur ces références.

(2) Hors coentreprises.

(3) Avec les coentreprises.

LAFARGE EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES (en M€)

2014		12 843	Chiffre d'affaires en hausse de 3 % sur base comparable ⁽¹⁾ , porté par la poursuite de la croissance dans la plupart des pays émergents et aux Etats Unis.
2013		13 091 ⁽³⁾	

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

2014		2 721	Ebitda en hausse de 5 % sur base comparable ⁽¹⁾ , soutenu par les mesures de réduction de coûts et l'innovation.
2013		2 794 ⁽³⁾	

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

2014		1 881	Résultat d'exploitation en hausse de 7 % sur base comparable ⁽¹⁾ .
2013		1 937 ⁽³⁾	

CASH-FLOW LIBRE ⁽²⁾ (en M€)

2014		592	Le cash flow libre a été impacté par les coûts non récurrents liés au projet de fusion LafargeHolcim et l'effet défavorable des variations de change sur l'Ebitda.
2013		754 ⁽³⁾	

DETTE NETTE CONSOLIDÉE ⁽²⁾ (en M€)

2014		9 310	Le Groupe a poursuivi ses efforts en matière de réduction de la dette, qui se sont traduits par une nouvelle baisse de 0,5 milliard d'euros.
2013		9 846 ⁽³⁾	

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ⁽⁵⁾ (en M€)

2014		143	Le Résultat net part du Groupe a été pénalisé par différents éléments non récurrents dont des dépréciations d'actifs sans effet cash de 385 millions d'euros.
2013		601	

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ⁽⁵⁾ AJUSTÉ ⁽⁴⁾ (en M€)

2014		423	Résultat net ajusté en progression de 10 %, soutenu par la croissance organique de l'Ebitda, la baisse des frais financiers, ainsi que par la progression du résultat net des coentreprises.
2013		384	

RÉSULTAT NET AJUSTÉ ⁽⁴⁾ PAR ACTION (en €)

2014		1,47	Résultat net ajusté par action en progression de 10 %.
2013		1,34	

DIVIDENDE PAR ACTION (en €)

2014		1,27	Dividende de 1,27 euro par action, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires le 7 mai 2015.
2013		1,00	

(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 d'un gain exceptionnel de 20 millions d'euros comptabilisé en 2013 en Amérique du Nord et de l'effet des baisses de volume en Irak au second semestre 2014 en raison de la situation actuelle (36 millions d'euros).

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

(3) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(4) Ajusté pour exclure l'impact d'éléments non récurrents, net d'impôts : les coûts liés au projet fusion, les gains et pertes sur cessions (y compris le gain sur la cession de nos activités plâtre aux États-Unis comptabilisé en activité abandonnée en 2013), les dépréciations d'actifs sans effet cash, et la revalorisation des positions d'impôts différés suite à des changements de taux d'imposition, notamment en Algérie et en Espagne.

(5) Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

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 2014 sont établis conformément aux *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") en vigueur dans l'Union européenne au 31 décembre 2014.

Les tableaux ci-dessous présentent les chiffres clés du Groupe pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2014, 2013 et 2012. 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 2014 et 2013 sont présentés en Chapitre F à la fin du présent Document de Référence.

LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2014	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽¹⁾
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ			
Chiffre d'affaires	12 843	13 091	15 816
Résultat Brut d'Exploitation (Ebitda) ⁽³⁾	2 721	2 794	3 423
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	1 881	1 937	2 413
Résultat d'exploitation	1 460	1 933	1 920
Résultat net de l'ensemble consolidé	274	753	554
<i>Détail du résultat net de l'ensemble consolidé</i>			
Résultat net des activités poursuivies	274	707	538
Résultat net des activités abandonnées	-	46	16
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	143	601	365
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	131	152	189
Résultat net part du groupe ajusté	423	384	N.D.
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat par action de base (euros)	0,50	2,09	1,27
Résultat par action dilué (euros)	0,49	2,08	1,27
Résultat net par action des activités poursuivies			
Résultat par action de base des activités poursuivies (euros)	0,50	1,93	1,21
Résultat par action dilué des activités poursuivies (euros)	0,49	1,92	1,21
Nombre moyen d'actions (milliers)	287 419	287 268	287 079

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée et non retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

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

(millions d'euros)	2014	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽¹⁾
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE			
ACTIF			
Actif non courant	28 933	28 447	30 180
Actif courant	5 871	6 786	9 284
<i>Dont actifs en cours de cession</i>	-	-	2 280
TOTAL DE L'ACTIF	34 804	35 233	39 464
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES			
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	15 453	14 555	15 666
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	1 836	1 730	2 082
Passif non courant	12 099	13 156	14 451
Passif courant	5 416	5 792	7 265
<i>Dont passifs liés aux actifs en cours de cession</i>	-	-	388
TOTAL DU PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	34 804	35 233	39 464

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée et non retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(millions d'euros)	2014	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽¹⁾
FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS			
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	948	1 106	1 298
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies</i>	948	1 105	1 276
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées</i>	-	1	22
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	35	103	(327)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies</i>	35	105	(323)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées</i>	-	(2)	(4)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(2 396)	(460)	(1 348)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies</i>	(2 396)	(460)	(1 348)
<i>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées</i>	-	-	-
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 413)	749	(377)

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée et non retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(millions d'euros, sauf indication contraire)	2014	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽¹⁾
AUTRES INDICATEURS FINANCIERS ⁽³⁾			
Cash-flow libre	592	754	884
Retour sur capitaux employés (Roce) (%) ⁽⁴⁾	7,2	6,9	7,8
Dettes nettes consolidées	9 310	9 846	11 317

(1) Données 2012 retraitées suite à l'application d'IAS 19 révisée et non retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

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

(4) Avant impôts.

(euros, sauf indication contraire)	2014	2013	2012
DIVIDENDES			
Dividende total (millions d'euros)	368 ⁽¹⁾	289	289
Dividende par action	1,27 ⁽²⁾	1,00	1,00
Dividende majoré par action ⁽³⁾	1,39 ⁽²⁾	1,10	1,10

(1) Estimé sur base d'un nombre de 287,471,146 actions donnant droit à dividende.

(2) Dividende proposé par le Conseil d'administration du 23 février 2015, sous réserve de l'approbation à l'Assemblée générale. 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 2014.

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

PROFIL DU GROUPE



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Présentation de Lafarge	10
1.1.1 Profil	10
1.1.2 1833-2014 : de la naissance à l'émergence d'un leader mondial	10
1.2 Stratégie	13
1.2.1 Un groupe international, leader sur son cœur de métier	13
1.2.2 Anticiper les nouvelles opportunités du marché de la construction	13
1.2.3 l'innovation et la performance : deux leviers stratégiques de Lafarge	15
1.2.4 Les hommes et les femmes, levier essentiel de la transformation du Groupe	24
1.2.5 Développement durable : une ambition à la hauteur du leadership du Groupe	27
1.2.6 Acquisitions, partenariats et cessions récents	29
1.2.7 LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant-garde des matériaux de construction	29
1.3 Panorama des activités	32
1.3.1 Ciment	35
Activités de trading de ciment	39
1.3.2 Granulats et béton	41
Granulats	41
Béton	41
Asphalte	42
Segmentation géographique	42
1.3.3 Autres produits : plâtre	43
1.3.4 Réserves minérales et carrières	43
1.3.5 Investissements réalisés en 2014 et 2013	45
1.3.6 Investissements industriels prévus pour 2015	45



Avertissement : dans ce chapitre et sauf indication contraire, les chiffres sauf le chiffre d'affaires et le résultat brut d'exploitation (Ebitda) incluent les activités des coentreprises.

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 ⁽¹⁾, 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 ⁽²⁾ 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 2014 Lafarge a réalisé un chiffre d'affaires de 12 843 millions d'euros, un Ebitda ⁽³⁾ de 2 721 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 143 millions d'euros, impacté par 385 millions d'euros de dépréciations d'actifs sans effet cash. À la fin de l'année, ses actifs s'élevaient à 34 804 millions d'euros et ses effectifs étaient, y compris les employés des coentreprises, d'environ 63 000 personnes réparties dans 61 pays.

Lafarge S.A. ⁽⁴⁾ 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 ⁽⁵⁾. 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.

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 voient 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 et Béton prêt à l'emploi. En 1997, l'acquisition du groupe Redland (Royaume-Uni) lui permet de connaître une expansion dans cette activité.

Avec l'acquisition du groupe Blue Circle (Royaume-Uni) 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 S.A.E), qui lui apporte une position de leader au Moyen-Orient et en Afrique.

Lafarge ayant décidé de se recentrer sur son cœur de métier, le ciment et les granulats et le béton, lesquels représentent un potentiel de développement très important, cède en 2007 son activité toiture, puis, en 2011 et 2013, la quasi-totalité de ses actifs dans l'activité Plâtre,

L'annonce le 7 avril 2014 par Lafarge et Holcim d'un projet de fusion entre égaux constitue une nouvelle étape historique dans le développement du Groupe : créer le leader mondial à l'avant-garde des matériaux de construction pour mieux accompagner la croissance des marchés.

Définitions

"Lafarge S.A." désigne la société cotée holding du Groupe.

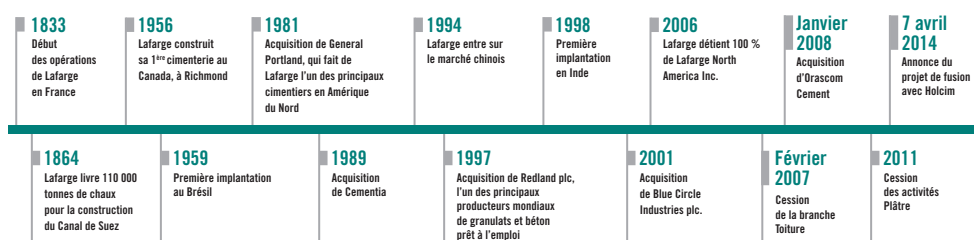
"Lafarge" désigne l'ensemble du Groupe Lafarge.

Les notes de bas de page commençant par " G4 " sont des références GRI. Voir Section 4.5 pour plus d'informations.

1.1.2 1833-2014 : DE LA NAISSANCE À L'ÉMERGENCE D'UN LEADER MONDIAL

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,

DATES CLÉS



(1) G4-4.

(2) G4-3.

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

(4) G4-7.

(5) G4-5.

LES LEVIERS STRATÉGIQUES QUI FONT NOTRE DIFFÉRENCE

1

Leviers stratégiques	Les atouts	La preuve
Un portefeuille géographique positionné pour capter la croissance	Présence forte et diversifiée dans les marchés émergents	<ul style="list-style-type: none"> 75 % de notre Chiffre d'affaires hors d'Europe ; 60 % de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents ; Aucun pays émergent ne représente plus de 6 % du chiffre d'affaires.
L'innovation avec un temps d'avance	L'innovation, facteur clé de la croissance	<ul style="list-style-type: none"> 230 millions d'euros d'Ebitda additionnel généré en 2014.
	Une R&D au cœur des besoins du marché	<ul style="list-style-type: none"> Le plus grand centre de R&D du secteur des matériaux de construction, créé en 1887. Dépenses de 113 millions d'euros. Création d'un laboratoire spécifique dédié aux solutions ciment pour l'industrie du pétrole et du gaz. Plus de 100 nouvelles demandes de brevets déposées en 2014. Des laboratoires de développement locaux à Lyon, Mumbai, Chongqing, Alger, et au Brésil depuis cette année.
	Des partenariats innovants	En 2014, Lafarge a poursuivi son partenariat avec Solidia Technologies (Etats-Unis) pour développer un procédé permettant de réduire de 70 % le bilan carbone du béton préfabriqué.
	Des produits et solutions innovants	Les produits béton spéciaux pour répondre aux défis de la construction, ont représenté 34 % du volume des ventes de béton en 2014 : Hydromédia™ béton drainant, Agilia® béton auto-plaçant, Artevia® béton décoratif, Thermedia® béton thermique, Chronolia® béton à prise ultra rapide, et Ductal® béton ultra-hautes performances.
	Des services renforcés pour accompagner les projets et la distribution	<p>À titre d'exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le service "béton fourni posé" proposé dans 21 pays. Le Modèle pour le segment distribution (DSM) déployé en 2014 qui permet une meilleure analyse des besoins des clients et utilisateurs finaux.
Le développement de la prescription et du conseil auprès des architectes et des décideurs	Les équipes de vente spécifiques ont prescrit des produits Lafarge pour plus de 800 projets dans plus de 30 pays.	
Une organisation au plus près de nos marchés :	<ul style="list-style-type: none"> Bâtiment Logement abordable Infrastructures Pétrole et gaz 	<ul style="list-style-type: none"> Promotion du bloc béton en France, avec la création d'un bloc de pierre ponce léger et particulièrement performant techniquement, en partenariat avec le GIE France-Blocs. Panneaux de façade en Ductal®, légers et solides. 300 000 personnes dans 18 pays ont déjà bénéficié du programme logement abordable de Lafarge. 10 000 logements construits grâce à des programmes de microfinance. Solutions "Terre et ciment", fiables et peu onéreuses : nouveau liant ciment qui se mélange avec de la terre et du sable pour former des blocs stabilisés sans cuisson. Expertise de co-conception pour les routes. Offre complète pour l'exploitation minière, couvrant l'ensemble du cycle de vie d'une mine souterraine. Réseau le plus large au monde d'usines certifiées par l'American Petroleum Institute (API).

Leviers stratégiques	Les atouts	La preuve
Une amélioration continue de la performance pour accroître notre compétitivité	Réduction des coûts	370 millions d'euros de réduction des coûts en 2014, au moyen de différents leviers. <ul style="list-style-type: none"> Par exemple dans l'énergie : <ul style="list-style-type: none"> les combustibles non fossiles ont représenté 21% de la consommation des cimenteries (hors coentreprises), développement d'une offre de traitement des déchets pour les municipalités, lancement fin 2013 du projet "Énergie". Optimisation de la chaîne logistique avec la création du modèle opérationnel Move.
	Augmentation de 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. Lancement du modèle opérationnel POM 2.0 qui met l'accent sur le client et la rigueur dans l'exécution. Le "Mining Acceleration Group", plan de progrès des carrières lancé en 2013, a pour objectif la mise en œuvre des fondamentaux miniers.
Les hommes et les femmes au cœur de la transformation	Santé et Sécurité : notre première priorité	Formation des superviseurs au leadership Santé et Sécurité.
	Promouvoir la diversité et l'inclusion	<ul style="list-style-type: none"> Obtention du label <i>Gender Equality European & International Standard</i> en novembre 2014. 19,2% des postes de direction étaient occupés par des femmes, un chiffre qui a plus que doublé en 10 ans.
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2014, tous les pays avaient démarré le programme de transformation <i>Sales Force Effectiveness</i>. Plus de 2 000 commerciaux ont été formés aux nouvelles méthodes.
Un engagement continu dans le développement durable	Maîtriser l'empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Plans de gestion de la biodiversité sur 99,3 % des sites aux alentours des zones sensibles. 70 % des sites industriels de Lafarge sont déjà dotés de systèmes de recyclage des eaux usées et/ou de collecte des eaux de pluie.
	Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2014, les émissions de CO₂ ont été réduites de 26,4 % par tonne de ciment par rapport à 1990. Programmes ambitieux de R&D pour développer de nouvelles solutions telles que Aether® ou le projet Solidia.
	Création de valeur pour les communautés	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès à la santé et à l'éducation au sein des communautés. 118 000 heures de travail consacrées aux communautés sous forme de volontariat des collaborateurs dans 30 pays.

1.2 STRATÉGIE

1

Au fil des ans, Lafarge a bâti un portefeuille géographique équilibré avec une présence dans 61 pays, un positionnement unique qui lui permet de bénéficier de la dynamique de croissance des pays émergents tout en conservant des positions fortes dans les pays développés. L'annonce du projet de fusion entre Lafarge et Holcim constitue une nouvelle étape historique dans le développement du Groupe : la création du leader mondial à l'avant-garde des matériaux de construction pour mieux accompagner la croissance des marchés. L'année 2014 a été consacrée à deux priorités : la poursuite des actions en matière d'innovation et de réduction des coûts, et la préparation de ce projet majeur.

1.2.1 UN GROUPE INTERNATIONAL, LEADER SUR SON CŒUR DE MÉTIER

Avec un portefeuille géographique équilibré tourné vers les marchés émergents et une présence dans 61 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 portefeuille équilibré, gage de croissance

Grâce à une 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 6 % de son chiffre d'affaires ⁽¹⁾. 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 l'ensemble en 2005 à 60% en 2014. 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.

b) Un groupe recentré sur son cœur de métier

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

1.2.2 ANTICIPER LES NOUVELLES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION ⁽²⁾

D'ici 2025, le marché de la construction va plus que doubler pour atteindre 15 trillions de dollars ⁽³⁾. Il va changer de taille mais aussi de nature, générant de nouveaux besoins et de nouveaux défis. L'urbanisation, les enjeux climatiques ⁽⁴⁾ et la protection de l'environnement en constitueront les principaux.

Notre projet de fusion avec Holcim nous permettra de bénéficier plus largement des opportunités de ce marché et d'accompagner ces mutations par une offre de solutions adaptées aux besoins des clients finaux.

a) Comprendre les besoins générés par une urbanisation croissante

La croissance de la population urbaine va se poursuivre au cours des prochaines décennies et pose des défis majeurs, notamment en termes de logement.

◆ UNE CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE CENTRÉE SUR LES VILLES

La planète 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 ⁽⁵⁾ de personnes supplémentaires auront besoin d'être logées, principalement en ville. En effet, l'urbanisation, qui a accompagné l'explosion démographique du XX^e siècle, est plus spectaculaire encore aujourd'hui : depuis 2007, plus de 50% de la population mondiale vit dans les villes, contre 34 % en 1960. Cette proportion devrait approcher 70 % en 2050, soit 6 milliards de personnes, les villes absorbant la totalité de la croissance démographique mondiale ⁽⁶⁾.

◆ DES VILLES EN EXPANSION

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 et en Asie – et en particulier en Inde, en Chine et au Nigéria.

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 et offriront des perspectives de développement économique, grâce à l'accès à la santé, à l'éducation et à l'énergie ;

(1) G4-DMA : présence sur les marchés.

(2) G4-2.

(3) Global Construction perspectives 2025/A global forecast for the construction industry to 2025/Oxford Economics.

(4) G4-EC2.

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

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

- ◆ la part croissante des mégapoles, agglomérations de plus de 10 millions d'habitants. De 28 aujourd'hui, elles devraient passer à 40 en 2025, dont une majorité en Asie, les plus importantes étant Tokyo et Delhi.

◆ **NAISSANCE DE NOUVEAUX BESOINS**

Cette urbanisation entraîne d'immenses besoins et présente 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, voire de réduire leur consommation.

Le marché de la construction se place naturellement au cœur des défis de l'urbanisation avec une double mission : répondre aux immenses besoins, notamment des pays émergents, et proposer des solutions durables réduisant notre empreinte et préservant les ressources naturelles.

b) Anticiper la demande d'un marché de la construction dynamique ⁽¹⁾

Le marché de la construction est constitué de deux segments : le bâtiment (résidentiel et non résidentiel) et les infrastructures. Ces dernières représentent 32 % du marché global, le résidentiel comptant pour 34 % et le non-résidentiel pour 34 % (*Oxford Economics 2014*). L'expertise acquise par Lafarge dans chacun de ces marchés lui permet d'innover en continu en anticipant les besoins de ses clients.

◆ **CONSTRUCTION RÉSIDENTIELLE**

La demande de logement connaît un développement fort grâce à la conjugaison de deux facteurs : la croissance démographique et la hausse du revenu par habitant. Pour que la construction de logements continue de croître, il est nécessaire que le prix des matériaux reste abordable et que les réseaux de distribution en facilitent la mise à disposition. De plus, dans les pays développés, l'efficacité énergétique est devenue un critère très important imposant de nouveaux standards environnementaux. Les matériaux proposés doivent donc évoluer et devenir plus performants, sur les plans techniques et esthétiques.

◆ **CONSTRUCTION NON RÉSIDENTIELLE**

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 permettant ainsi de préserver les surfaces agricoles et de construire des villes compactes plus favorables à la mobilité des habitants.

◆ **INFRASTRUCTURES**

L'investissement en infrastructures publiques et privées 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 les 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 deux points de croissance si les investissements en infrastructure augmentaient d'un point de PIB.

Dans le monde, les dépenses d'infrastructures devraient passer de 4 000 milliards de dollars par an en 2012 à 9 000 milliards en 2025, soit 78 000 milliards de dollars entre 2014 et 2025, dont 60 % en Asie, et seulement 10 % en Europe occidentale, contre le double il y a quelques années.

S'inscrire dans la dynamique des marchés pour construire des villes meilleures

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge a un rôle capital à jouer dans les mutations du paysage urbain. Il s'est fixé pour ambition de contribuer à construire des villes meilleures. Cette ambition se décline en cinq axes :

- ◆ **des villes plus accueillantes** par l'élaboration de solutions, procédés et services innovants pour bâtir des logements de qualité à prix abordables ;
- ◆ **des villes plus compactes** en proposant différentes qualités de bétons haute performance destinées à la construction en hauteur afin de limiter l'étalement urbain qui pose des problèmes de transport, de gaspillage énergétique et de disparition de terres agricoles ;
- ◆ **des villes plus durables avec** des bâtiments qui résistent au temps et aux catastrophes naturelles, et préservent l'environnement ;

LA FONDATION LOUIS VUITTON HABILLÉE DE DUCTAL®

Inaugurée en octobre 2014, la Fondation Louis Vuitton, à Paris (France), est une véritable prouesse architecturale.

Imaginé par Frank Gehry, le bâtiment a nécessité six ans d'études et de travaux, sous la direction de 120 architectes et ingénieurs ! Sous les grandes voiles de verre, la façade devait avoir un aspect blanc éclatant et épouser parfaitement la géométrie de la structure, sans négliger la résistance mécanique et la durabilité.

Lafarge a fourni le seul matériau capable de répondre à ce défi technologique : le Ductal®. Un procédé innovant de moulage sous vide utilisant des moules souples capables de s'adapter à toutes les courbures a permis la fabrication des 19 000 panneaux couvrant 9 000 m².

Après le MuCEM à Marseille (France) et le stade Jean Bouin, à Paris (France), c'est une nouvelle contribution de Lafarge à l'art architectural le plus innovant, pour des villes plus belles.



(1) G4-8.

UN PARTENARIAT POUR FAIRE PROGRESSER LE BLOC BÉTON

En France, l'un des objectifs de Lafarge est de promouvoir le bloc béton afin de gagner des parts de marché face à la brique.

Une tâche à laquelle s'est notamment attelé le GIE* France Blocs, créé en 2013 par quatre fabricants importants, soutenus par Lafarge.

Associé à ces travaux, Lafarge propose un bloc à base de pierre ponce, léger (réduction d'un tiers du poids) et particulièrement performant thermiquement, qui rencontre un réel succès ainsi qu'un bloc à coller, plus facile à mettre en œuvre. Lafarge travaille également avec France Blocs à la mise au point d'une mousse pour remplir les alvéoles des blocs dès le stade de la fabrication.

* Groupement d'intérêt économique.



- ◆ **des villes plus belles** en favorisant la créativité et l'audace architecturale grâce au béton, un matériau dont les performances inspirent beaucoup d'architectes ;
- ◆ **des villes mieux connectées** par des routes, des ponts, des tunnels qui améliorent la fluidité des déplacements, mais aussi par la participation à la construction d'éoliennes et de barrages hydroélectriques permettant de mieux approvisionner les villes en énergie.

1.2.3 L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE : DEUX LEVIERS STRATÉGIQUES DE LAFARGE

a) L'innovation, un moteur de croissance ⁽¹⁾

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 une 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 230 millions d'euros d'Ebitda additionnel en 2014 et un objectif de 500 millions d'euros pour la période 2015-2016.

◆ L'INNOVATION CIBLÉE AU SERVICE DES 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.

Des solutions durables pour dynamiser le marché du bâtiment

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 (centrales mobiles, formulations spécifiques, formation, etc.) et, dans de nombreux cas, associer des partenaires industriels et commerciaux.

Au-delà des produits innovants, Lafarge travaille à l'optimisation du cycle de la construction afin d'en augmenter la productivité pour gagner du temps de construction, réduire les budgets et répondre au déficit chronique de construction de logements. Celui-ci touche en effet tous les pays, et de manière plus cruciale ceux en développement. Lafarge travaille en amont avec les promoteurs du secteur collectif pour proposer une offre de produits et services adaptée, réduisant le coût et le temps de la construction.

En 2014, et en particulier en France, nous continuons à faire progresser nos solutions pour le sol, notamment avec des chapes plus rapides à mettre en œuvre sans cure ni ponçage, et permettant de réaliser des surfaces plus grandes sans fractionnement. Pour offrir le maximum au client final, Lafarge propose certaines de ces solutions en service fourni-posé.

Dans le secteur non résidentiel, nous proposons désormais des panneaux de façades en Ductal®, légers et solides qui peuvent être texturés, ou colorés et adopter des formes originales à la demande. En Pologne, la certification environnementale de nos produits a permis de gagner de nombreux marchés dans le segment des immeubles de bureau.

Des systèmes constructifs pour accompagner 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.). Plus de 50 solutions ont été développées pour bâtir des offres pertinentes pour chaque marché.

(1) G4-DMA : performance économique.

AUX PHILIPPINES, LE MICROCRÉDIT BÉNÉFICIE À TOUS

Lancé en 2012 en partenariat avec *TSPI Development Corporation*, troisième institution de microfinance des Philippines, le projet "Tahanan Ko" est un succès. En deux ans, le nombre de projets financés est passé de 45 à 2 600 par an, et se poursuit au rythme de 400 maisons construites en moyenne chaque mois ! Plus de 1 200 agents de crédit ont été formés par Lafarge et quelque 230 revendeurs sont associés au projet. L'assistance technique apportée aux emprunteurs par les conseillers Lafarge a également permis d'améliorer significativement la qualité des constructions.



Promouvoir l'accès au logement abordable

Le besoin de construction de logements est important dans les pays développés, mais surtout dans les pays émergents où il concerne aussi bien les classes moyennes que les populations les plus démunies ⁽¹⁾. Il est donc primordial de proposer des solutions pour construire des logements décents et solides à des prix abordables.

L'objectif de Lafarge est de faciliter l'accès à un logement abordable à 2 millions de personnes d'ici 2020, grâce à un programme structuré autour de quatre offres.

Faciliter la construction individuelle grâce à la microfinance. En partenariat avec des banques ou des organismes spécialisés et les réseaux de distributeurs de Lafarge, des programmes de microcrédit destinés à aider des familles à faible pouvoir d'achat à construire, améliorer ou agrandir leur logement ont été déployés dans plusieurs pays. Ils ne se cantonnent pas à l'octroi d'un crédit pour acheter des matériaux de construction, mais proposent des solutions complètes avec conception, produits, formation et services couvrant toute la chaîne de la construction. 10 000 logements ont déjà été construits grâce à ces programmes.

Repenser la distribution pour réhabiliter les bidonvilles. À Mumbai, en Inde, Lafarge s'appuie sur son réseau de centrales à béton et livre par rickshaw (tricycle motorisé) des sacs de 15 litres de béton à prise retardée par les rues étroites qui interdisent le passage de camions. Cette offre pourrait s'étendre à plusieurs villes. Lafarge travaille également sur un projet similaire dans une favela de Rio de Janeiro, au Brésil. Un milliard de personnes dans le monde vivent dans des bidonvilles.

"Terre et ciment" : une innovation pour le logement durable. Pour contribuer à mettre fin à la déforestation induite dans de nombreux pays par la cuisson des briques, Lafarge a mis au point un nouveau liant ciment, qui se mélange avec de la terre et du sable pour fabriquer des blocs stabilisés sans cuisson. Une solution fiable et peu onéreuse, et accompagnée de services : analyse de la terre utilisée pour optimiser la formulation, location de machines, formation... Lancée au Malawi, puis en Tanzanie, cette solution sera lancée au Rwanda et au Cameroun en 2015, et pourrait s'étendre à d'autres pays : deux milliards de personnes habitent des maisons en terre.

Optimiser les coûts pour favoriser les logements sociaux. Le besoin en logements sociaux touche aussi bien les pays émergents que les pays développés. Lafarge travaille à la mise au point de systèmes de construction permettant d'optimiser les coûts, la vitesse, la qualité et la pérennité de ces logements. Au Maroc, par exemple, nous avons proposé aux prescripteurs des offres intégrées pour des logements collectifs économiques – dont neuf solutions constructives prêtes

à l'emploi – qui ont permis de remporter en 2014 trois chantiers représentant 3 000 logements. Au total 300 000 personnes, dans 18 pays, ont déjà bénéficié des programmes de logement abordable développés par Lafarge.

Des solutions à valeur ajoutée pour les projets d'infrastructures

Transports, énergie et mines, routes, télécommunications, eau, équipements publics : éléments indispensables au développement des villes et des pays, les infrastructures sont un secteur d'activités au sein duquel les matériaux jouent un rôle considérable, pour répondre à des défis particuliers en termes de technologie, d'acceptabilité et de durabilité. Économiquement, les matériaux représentent environ 5 % du marché mondial de la construction d'infrastructures. Dans ce domaine, l'une des principales clés du succès consiste à 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.

Du produit à l'expertise : une offre complète pour accompagner les projets d'infrastructures ⁽²⁾

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. Aussi les équipes de compétences spécifiques ont-elles été renforcées pour accroître la connaissance des grands sous-secteurs du marché des infrastructures, et afin de proposer des offres les mieux adaptées à chacun d'entre eux, en particulier les routes, les mines, l'énergie (notamment les éoliennes et les centrales thermiques) et les transports – de biens de personnes, mais aussi de données.

Pour l'exploitation minière, Lafarge propose une offre complète couvrant l'ensemble du cycle de vie d'une mine souterraine, offre adaptée en fonction des minerais et des techniques de minage : construction des galeries, rebouchage des excavations au fur et à mesure de l'exploitation et traitement après fermeture.

Pour la construction de routes, outre l'offre traditionnelle de revêtements en béton, Lafarge dispose d'une expertise de co-conception s'appuyant sur nombre de solutions telles que la stabilisation des sols à base de ciments et granulats assurant une solidité accrue, y compris pour des routes avec une couche de roulement en asphalte. Les ouvrages d'art requièrent pour leur part des solutions sur mesure qui sont au cœur de la stratégie client de Lafarge. Ainsi, pour le tunnel de Koralpe, en Autriche, le Centre de recherche de Lafarge a créé un ciment adapté à la composition chimique des roches. Pour la rénovation des viaducs

(1) G4-EC8.

(2) G4-EC7.

de Chillon, en Suisse, c'est le béton à ultra-haute performance Ductal® qui a été choisi.

Pour les centrales électriques, les matériaux Lafarge permettent des performances significatives en matière de résistance, durabilité et rapidité de construction. Les équipes Lafarge travaillent également à proposer des solutions spécifiques pour les éoliennes.

Dans le domaine des transports, Lafarge sait également s'adapter aux spécificités de chaque segment, en s'appuyant sur ses points forts. Ainsi, pour de grands chantiers, comme ceux 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 en fournir d'importantes quantités en continu. Pour la construction portuaire, à des solutions spécifiques pour bâtir des quais s'allie sa capacité d'assurer une logistique globale complexe. Enfin, Lafarge propose des solutions de construction et d'isolation pour réduire l'empreinte carbone des centres techniques de traitement de données (*data centers*).

UN SAVOIR-FAIRE UNIQUE POUR LES MINES PROFONDES.

Pour réaliser le puits vertical de la mine de Hecla Lucky Friday dans l'Idaho (États-Unis), entre 1 500 mètres et 2 680 mètres de profondeur, Lafarge a mis au point un mélange et une technique spécifique qui consiste à couler du béton auto-plaçant verticalement à jusqu'à 1 500 mètres où il est mélangé de nouveau puis réajusté sous terre.

Pétrole et gaz : des ciments spéciaux pour une industrie en croissance

Depuis 2012, le marché "ciment de forage" pour la production d'hydrocarbures est traité par Lafarge comme un marché à part entière. Ce secteur, qui représente environ 10 millions de tonnes par an et continue de se développer en raison de la croissance de la demande énergétique mondiale, implique des produits, des services et une approche commerciale spécifiques.

Une exigence d'excellence pour répondre à des normes 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, 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. Lafarge possède le réseau le plus large au monde d'usines certifiées API et produit plus d'un million de tonnes par an.

Outre la qualité des ciments, les sociétés de service qui travaillent pour les grandes compagnies pétrolières ont besoin d'une logistique sans faille impliquant disponibilité, fiabilité et optimisation des coûts.

S'imposer comme un partenaire international innovant

Producteur de ciment pétrolier dans huit pays répartis sur tous les continents, Lafarge a pour ambition de rester l'un des acteurs de référence mondial sur ce marché.

D'abord par sa capacité à innover en créant de nouveaux ciments, capables de répondre à l'évolution rapide des conditions de forage. Ensuite grâce à sa présence internationale qui lui permet d'optimiser la chaîne logistique et de proposer des solutions complètes, intégrant, par exemple, la construction de routes d'accès aux puits et d'infrastructures annexes, etc.

Deux canaux majeurs pour promouvoir l'offre Lafarge

Développer une logique de partenariats industriels

Le marché de l'industrie comprend tous les clients traitant les matériaux de façon industrielle : béton prêt à l'emploi, produits préfabriqués en béton, enrobés asphaltés 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.

DES SOLUTIONS INÉDITES POUR TRACER LA ROUTE EN POLOGNE

Pour la route S8, en Pologne, Lafarge a fourni ses solutions pour près de 100 kilomètres de voie express, notamment : 36 kilomètres de rocade contournant la ville d'Augustów, près de la frontière lituanienne, 43 kilomètres de route en béton et des ponts en Pologne centrale, un tronçon de 20 kilomètres de la voie express au cœur du projet près de Łódź, également en Pologne centrale. Ces travaux ont été achevés avec un mois et demi d'avance. Pour ce projet ambitieux, des solutions sur mesures et uniques sur le marché ont été mises en place.



Nous voulons aller au-delà de la simple relation de fournisseur pour leur apporter des services et solutions innovants pour répondre à leurs besoins. Dans les pays développés, nos clients industriels ont des objectifs similaires aux nôtres : compétitivité et différenciation. Dans les pays émergents où l'industrialisation est en phase de croissance, nos clients recherchent un partenaire pour les aider à se développer dans le béton prêt à l'emploi ou la préfabrication.

Lafarge bénéficie d'une longue expérience industrielle et commerciale dans les métiers du béton (béton prêt à l'emploi ou préfabrication). Avec cette nouvelle offre, son objectif est de devenir un partenaire industriel incontournable.

En effet, cette offre ne consiste pas seulement en fourniture de matériaux. Elle permet de transférer un savoir-faire au travers d'un contrat de licence ou de franchise, ou d'apporter une solution clé en main (offre intégrée) à un investisseur, comprenant la conception industrielle, l'étude marketing et l'implémentation opérationnelle.

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

Après les États-Unis, la Roumanie et la France, des contrats ont été signés cette année en Allemagne, Pologne, Algérie, Zambie et Moldavie, et des projets sont en cours dans environ 25 pays.

Afin de développer les solutions de construction en blocs de béton, Lafarge travaille étroitement avec les professionnels du secteur, d'une part pour mettre au point des produits innovants et de qualité et d'autre part pour promouvoir ces solutions auprès des prescripteurs.

Professionaliser les réseaux de distribution pour mieux capter le marché résidentiel

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 pour 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 – sur les réseaux d'enseignes spécialisées et les grandes surfaces de bricolage. On observe cependant 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 dans le bâtiment résidentiel.

Lafarge a développé des modèles spécifiques pour accompagner la professionnalisation des réseaux de distribution : lancé en juin 2014, le Modèle pour le Segment Distribution (MSD) complète la méthodologie *Route to Market*, précédemment mise en place, par une analyse fine des clients et des utilisateurs finaux, de leurs habitudes et de leurs besoins. Il est alors possible de créer des offres à valeur ajoutée originales qui répondent aux attentes spécifiques de chaque segment de clientèle et permettent une différenciation par rapport à la concurrence. Cette approche a donné naissance à de nouveaux concepts de "Corner" en partenariat avec des enseignes de détail ou encore des "hub/plateformes" de magasins offrant nos produits, services et offres techniques associées.

DU PRODUIT AUX SERVICES : UNE OFFRE COMPLÈTE ⁽¹⁾

L'élaboration d'offres répondant aux besoins des marchés s'appuie sur les produits, les solutions constructives et les services, classiques ou innovants proposés par Lafarge. Ils sont indispensables à l'attractivité 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 situations ou d'autres pays.

Une gamme de bétons spéciaux unique sur le marché

La gamme de bétons spéciaux constitue l'un des points forts de l'offre de Lafarge. Déployée dans 27 pays, elle représente 34 % en volume des ventes de béton en 2014. Augmenter cette part des bétons spéciaux et les déployer dans de nouveaux pays est un objectif que le Groupe va poursuivre pour 2015.

Des gammes innovantes aux propriétés uniques

Le béton drainant Hydromedia™ est déployé dans 20 pays en 2014, soit 10 de plus qu'en 2010. Une gamme élargie a été lancée en 2014, qui permet de toucher des domaines aussi divers que les terrains de sports, les toitures terrasses, les infrastructures routières, les parkings et les voies de trafic léger (pistes cyclables, voies piétonnes, etc.).

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 : 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.

Chronolia®, aussi souple d'utilisation qu'un béton classique, développe rapidement des résistances mécaniques très élevée : une rapidité appréciée, par exemple pour la construction des ponts – il a ainsi été choisi pour les 2 300 éléments du tablier du Port Mann Bridge, au Canada – ou la construction de bâtiments industriels, comme au Maroc où le produit a été lancé en 2014.

La gamme de bétons isolants Thermedia® est à la base de nombreuses solutions pour réduire la facture énergétique, pour les chapes des tours résidentielles en Chine (Chongqing) comme pour les façades de bâtiments tertiaires ou de logements collectifs. La gamme a été complétée par une nouvelle offre de chape Thermedia® avec une conductivité thermique plus performante ($\lambda = 0,06$) lancée en France en 2014 ⁽²⁾.

Le service fourni-posé : faciliter l'application pour accélérer les ventes

Lancé en 2005 en Espagne, le service de béton fourni-posé (*Placing & Finishing*) est aujourd'hui vendu dans 21 pays, aussi bien dans les pays développés comme la France ou dans les pays émergents y compris la Jordanie ou l'Égypte. 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 lancée avec deux produits, Artevia® et Agilia®, cette offre concerne désormais également Hydromedia™ et, depuis 2014, certains mortiers de maçonnerie. Un moyen efficace d'offrir un service supplémentaire, notamment auprès des petits entrepreneurs.

(1) G4-EC8.

(2) G4-EN7.

Granulats recyclés : une solution durable pour répondre à une demande croissante ⁽¹⁾

Le béton n'est pas le seul matériau pour lequel Lafarge développe des produits innovants. Le Groupe travaille également sur les granulats recyclés, un produit d'avenir car avant cinq ans la demande mondiale en granulats excédera les capacités de production. De plus, l'urbanisation éloigne de plus en plus les carrières des lieux d'utilisation, augmentant ainsi le coût du matériau.

En 2014, Lafarge a franchi une étape importante en remportant un contrat pour livrer 1,1 million de tonnes de granulats recyclés au Qatar. Face à la grave pénurie de granulats vierges, le gouvernement vient en effet d'autoriser l'utilisation de granulats recyclés dans le béton et les briques creuses – alors que dans de nombreux pays cette utilisation est limitée aux revêtements routiers. Cette première, qui devrait faire école, donne à Lafarge d'intéressantes perspectives de croissance dans un domaine qu'il maîtrise déjà bien grâce à aggneo™, sa gamme de granulats recyclés de haute qualité. C'est aussi un exemple d'économie circulaire, dans laquelle les déchets deviennent des ressources de qualité, en accord avec les Ambitions Développement Durable 2020 définies par le Groupe.

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, UNE STRATÉGIE GLOBALE-LOCALE POUR DYNAMISER L'INNOVATION

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

Une expertise globale permettant de développer des produits d'avenir pour les marchés

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, rassemble près de 230 ingénieurs et techniciens issus de différents horizons scientifiques et originaires d'une douzaine de pays.

Lire aussi la Section 1.2.4 (Les hommes et les femmes, levier essentiel de la transformation du Groupe) page 24.

En 2014, comme en 2013, les principaux thèmes de recherche, définis en concertation avec les pays, 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, des produits pour les ports, les centrales électriques, etc.

En 2014, un laboratoire spécifique pour les solutions ciments destinées à l'industrie du pétrole et du gaz – le premier au monde – a été créé au sein du Centre de recherche. Celui-ci a également mis au point des

DUCTAL®, UN BÉTON SOLIDE ET ESTHÉTIQUE POUR LES OUVRAGES D'ART

Les viaducs de Chillon font partie des ouvrages d'art les plus spectaculaires du réseau autoroutier suisse et sont à ce titre classés au patrimoine national. Ces deux voies indépendantes de 12 mètres de large chacune s'étirent sur 2 200 mètres et culminent à 100 mètres au-dessus du niveau du lac Léman, entre la plaine du Rhône et Vevey.

Ouverts à la circulation en 1969, les deux viaducs, sur lesquels passent en moyenne 50 000 véhicules par jour, font l'objet depuis plusieurs années de travaux de renforcement. Une nouvelle phase de travaux a été lancée en 2014 par l'Ofrou (Office fédéral des routes) afin de renforcer structurellement les tabliers et ainsi prolonger la durée de vie des

viaducs. C'est le Ductal® qui a été retenu pour cette opération. Une formulation spécifique a été mise au point afin de pouvoir tenir des pentes de 7 % et garantir des performances exceptionnelles en traction. Combinée à un ferrailage disposé sur le tablier (après une étape préalable d'hydro démolition), une mince couche de Ductal® de 4,5 cm d'épaisseur a été mise en œuvre. Cette faible épaisseur permet d'augmenter la résistance globale du tablier de 60 % (flexion, effort tranchant) et assure aussi l'étanchéité des dalles de roulement.

Pour respecter le planning de coulage, réduire le stockage et assurer de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité sur le chantier, le

Ductal® a été fabriqué en centrale mobile de chantier, spécialement conçue pour ce projet par l'entreprise générale partenaire. De même, la mise en place mécanisée a nécessité le développement d'une machine spéciale pour l'application du Ductal®. Ainsi, en synergie avec ses partenaires, maîtrise d'ouvrage et entreprise, Lafarge a mis en place des moyens techniques et logistiques efficaces afin de proposer des solutions pertinentes répondant à la complexité du projet.

La deuxième phase du chantier se déroulera au printemps 2015 pour s'achever à l'été.



(1) G4-DMA : matières, G4-DMA : gestion responsable des matériaux.

sacs de ciment en papier résistant à la pluie, déjà lancés sur le marché français. Deux exemples qui montrent l'ampleur et la diversité des travaux de R&D, pour répondre aux besoins des clients et des marchés.

Les recherches 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.

Enfin, le Centre de recherche travaille à la création d'applications numériques permettant de recueillir facilement des données (sur le comportement des produits, par exemple), qui pourront ensuite être traitées en nombre pour affiner les connaissances et parvenir à des améliorations significatives ou la mise au point de nouveaux produits ou processus.

UNE R&D PUISSANTE, SOCLE DE L'INNOVATION

Des dépenses de 113 millions d'euros en 2014.

233 ingénieurs et techniciens au Centre de recherche de l'Isle d'Abeau (Lyon).

Plus de 100 nouvelles demandes de brevets déposées en 2014.

Des laboratoires pour inventer des solutions répondant aux besoins locaux

En 2011, Lafarge a lancé les premiers laboratoires de développement appliqués à la construction (CDL). Ils 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 2014, les quatre laboratoires existants – à l'Isle d'Abeau (France), Mumbai (Inde), Chongqing (Chine) et Alger (Algérie) – ont étoffé leur portefeuille, et un nouveau laboratoire a été créé à Rio de Janeiro (Brésil), lequel se consacre en particulier à des solutions sur le logement abordable.

Des partenariats nationaux et internationaux pour fertiliser les expertises

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.

Onze projets conçus avec des partenaires industriels ont également été déposés dans le cadre de programmes européens. Six ont déjà été acceptés – les autres étant encore à l'étude : un taux exceptionnel qui prouve le sérieux et la pertinence de notre démarche. En France, Lafarge est partie prenante du projet de R&D Recybéton, qui regroupe les acteurs de l'ensemble de la filière pour favoriser le recyclage des bétons déconstruits.

LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE, PARTIE INTÉGRANTE DE LA VALEUR DU GROUPE

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 au travers notamment de brevets, marques, noms de domaine et droit d'auteur et en recourant notamment aux tribunaux en cas d'atteinte à ces droits par un tiers.

Le département Propriété Intellectuelle du Groupe est responsable de la protection des brevets, noms commerciaux, et des portefeuilles de marques et noms de domaine du Groupe dans tous ses marchés et pays d'intérêt, ainsi que de toute action légale nécessaire en cas d'utilisation non autorisée d'un droit de Propriété Intellectuelle de Lafarge par un tiers. En 2014, de nouvelles marques telles que OneCem™ et InfiniCem™, parmi d'autres, ont été protégées dans les principaux marchés de Lafarge.

Le portefeuille de marques Ductal®, initialement en copropriété avec Bouygues, ainsi que les noms de domaine Ductal.com et Ductal.fr, sont désormais intégralement détenus par Lafarge.

Le département Propriété Intellectuelle est aussi fortement impliqué dans les nouvelles technologies d'information et de communication en protégeant les noms de domaine et noms d'utilisateur 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 (savoir-faire, marques, brevets, logiciels et bonnes pratiques) sont régis par les termes de contrats de licence consentis par Lafarge à ses filiales mais également à des tiers.

Le portefeuille des brevets de Lafarge continue de s'enrichir, avec 20 nouvelles inventions brevetées en 2014 et plus de 100 nouvelles demandes de brevet déposées dans les principaux pays d'intérêt pour Lafarge. Le nombre de ces demandes de brevets reflète de nouveau

UN PARTENARIAT POUR RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DU BÉTON

Le Centre de recherche de Lafarge noue des partenariats avec des entreprises proposant des solutions de rupture, telles que Solidia Technologies. Cette start-up américaine a développé un procédé innovant permettant de réduire de 70 % le bilan carbone du béton préfabriqué, en fabriquant 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. Celui-ci est désormais en phase de test chez certains clients, suscitant des avis très positifs. Solidia Technologies et Lafarge travaillent à la préparation de la commercialisation du procédé avec l'aide d'un partenaire gazier, Linde, fournisseur de CO₂.



l'engagement de Lafarge dans le domaine de l'innovation, et illustre le dynamisme des activités de Recherche et Développement du Groupe. Une part toujours plus significative de ces nouvelles demandes concerne la construction et le développement durable, en ligne avec les orientations et les ambitions 2020 de Lafarge.

◆ L'INNOVATION COMMERCIALE, LEVIER POUR DYNAMISER LES VENTES

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 adopter.

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 à des produits et des solutions innovantes. Ces spécialistes qui s'appuient sur les laboratoires de développement (CDL), ont pu prescrire les produits Lafarge pour plus de 800 projets dans plus de 30 pays.

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 (Espagne), d'un système de panneaux en béton précontraint pour la bibliothèque de Louisville (Kentucky, Etats-Unis), du choix d'un 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).

Former les équipes aux bonnes pratiques de vente

Lire aussi la Section 1.2.4 (Les hommes et les femmes, levier essentiel de la transformation du Groupe) page 24.

Le renforcement de la fonction commerciale a été l'une des principales actions en termes de formation.

b) 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.

◆ COMMENT RÉDUIRE LES COÛTS

En 2014, Lafarge a réduit ses coûts de 370 millions d'euros qui viennent s'ajouter aux 1,9 milliard d'euros d'économies déjà réalisées entre 2006 et 2013. L'objectif pour la période 2015-2016 est de 600 millions d'euros.

Faire baisser la facture énergétique

L'énergie représente un 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 ⁽¹⁾ : en misant sur une meilleure gestion des achats, la réduction des consommations spécifiques et l'utilisation de combustibles alternatifs, le Groupe a réalisé 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 d'utilisation plus onéreuse. 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 optimiser ainsi sa performance d'approvisionnement.

Gérer au mieux la fourniture d'électricité

La stratégie d'optimisation des achats d'électricité, pilotés 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 évaluation 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 processus cimentier et 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.

Traquer le gaspillage énergétique

L'énergie la moins chère est encore celle qu'on ne consomme pas ! Fort de ce constat, le projet "Énergie", lancé fin 2013 doit permettre de réaliser des économies significatives dans les cimenteries grâce à une meilleure gestion de l'énergie : audit des broyeurs et des fours pour optimiser les réglages et éviter les surconsommations ; amélioration du suivi de la consommation électrique dans chaque atelier ; extinction de tous les équipements auxiliaires lors de chaque temps mort (arrêt des fours ou des broyeurs), etc.

Sécuriser les approvisionnements

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 2014, ils ont constitué 21 % (hors coentreprises) de la consommation des cimenteries, une nouvelle augmentation. L'objectif est d'approcher 50 % en 2020 dont 1/3 de biomasse.

Des avancées substantielles ont été réalisées, 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 : Maroc, Kenya, Chine, Philippines, Algérie, Brésil, Canada, etc.

Le Groupe a aussi commencé à mettre en place des solutions complètes de valorisation des déchets ménagers, grâce à une technique innovante de bio séchage, inaugurée en Roumanie, et à 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 ultérieurement la barre des 75 %.

(1) G4-DMA : énergie.

UN CERCLE VERTUEUX POUR LES DÉCHETS DU CAIRE

Comment sécuriser l'approvisionnement en combustibles alternatifs de qualité, faire des économies et créer des emplois locaux, le tout sans investissement ? La cimenterie Lafarge de Sokhna, en Égypte, a trouvé la solution : s'associer aux Zabaléens, réseau informel spécialisé dans la collecte et le tri des déchets ménagers du Caire. En complément des matières recyclables qu'ils récupèrent, elle leur a proposé de leur fournir en déchets combustibles (textiles, sacs plastiques...), auparavant non valorisés et polluants. 140 personnes ont ainsi été embauchées pour traiter les commandes de Lafarge, soit de 25 à 30 tonnes par jour, pour un prix trois fois moindre que celui du gaz. Ce succès a attiré l'attention de la ministre de l'Environnement, qui s'est félicitée de la réduction des volumes en décharge, de la création d'emplois locaux et de la contribution de Lafarge au développement d'une industrie de gestion des déchets en Égypte, qu'elle s'est engagée à favoriser. Des ONG nationales et internationales ont également été intéressées pour reproduire le projet dans d'autres régions.



Pour sécuriser ses approvisionnements dans un contexte de raréfaction des ressources, Lafarge cherche à créer des partenariats le plus en amont possible, notamment en passant des contrats avec des municipalités pour valoriser les déchets municipaux tout en limitant leur enfouissement, ou en soutenant l'agriculture locale pour la production de biomasse sans impact négatif sur les cultures alimentaires. Cette stratégie de co-développement permet de partager les richesses et contribue au bien-être des communautés locales.

La chaîne logistique : un maillon central de performance ⁽¹⁾

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 des coûts très importants. De plus, en assurant la régularité et la ponctualité des livraisons voire la gestion des stocks clients et d'autres services à valeur ajoutée, l'excellence de la *supply chain* peut constituer un avantage concurrentiel déterminant pour tous les marchés.

Pour systématiser ce travail d'optimisation, Lafarge a créé en 2014 un modèle opérationnel spécifique, baptisé Move. Commun aux lignes de produit ciment et granulats, il vise à identifier dans chaque pays les gisements de création de valeur et à mettre en place les bonnes pratiques pour les réaliser. Move met ainsi à la disposition des pays tous les fondamentaux des processus *supply chain*, les modèles d'organisation à respecter, les indicateurs à suivre en matière de sécurité, service aux clients, coûts de transport et niveaux de stocks, les outils pour la planification de la demande et de la production et pour la gestion des transports.

Structurer les réseaux industriels et logistiques, planifier au plus juste nos capacités de production et de distribution pour satisfaire efficacement la demande de nos clients, augmenter la rotation des camions, supprimer les retours à vide, éviter les attentes lors des chargements comme les ruptures d'activité dues à l'absence de camions, gérer au mieux les transporteurs en intégrant aux contrats

des clauses de performance, les inciter à choisir des camions plus légers et consommant moins de carburant, tirer le meilleur parti des différents modes de transport (route, rail, eau)... tels sont quelques-uns des fondamentaux mis en œuvre par Move.

Rechercher une exploitation durable des carrières

Le Groupe exploite plus de 500 carrières, d'où sont extraites chaque année quelque 400 millions de tonnes de roches qui sont les matières premières à la base de ses activités. En ce sens, Lafarge est aussi un groupe minier, et il doit en acquérir la culture pour continuer à améliorer la sécurité, la productivité, les coûts, la qualité et la gestion de l'environnement. Les fondamentaux miniers comprennent, entre autres :

- ◆ l'exploitation en toute sécurité s'appuyant sur la mise en œuvre rigoureuse d'un plan minier sur l'ensemble du cycle de vie de la carrière ;
- ◆ la gestion 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 et manutentions en carrière, depuis les fronts de taille jusqu'aux installations, pour assurer une alimentation continue des concasseurs primaires.

Le "*Mining Acceleration Group*", lancé en 2013, s'est donné pour objectif la mise en œuvre de ces fondamentaux miniers ainsi que l'identification et la mise en œuvre d'opportunités concrètes, grâce à des équipes mixtes Granulats, Ciment, "*Sourcing*" qui apportent un regard neuf sur les carrières.

À ce jour, 86 carrières de calcaire et de granulats, dans 28 pays, ont fait l'objet de missions de diagnostics, et des opportunités significatives ont été identifiées.

(1) G4-12.

Faire des achats un atout concurrentiel

Lafarge a mis en place une équipe globale d'achats et d'approvisionnement animée par la direction centrale Énergie & Sourcing Stratégique (ESS).

L'équipe centrale ESS pilote directement les familles d'achat stratégiques et globales telles que l'énergie et autres fournitures essentielles. Son rôle est aussi d'animer la performance des équipes achat des pays, dotées d'un haut niveau d'expertise locale, par des actions de définition et contrôle des objectifs, de formation et de partage des bonnes pratiques. Cette équipe est complétée par une plateforme d'achats basée à Pékin (*International Sourcing Development Team*), chargée d'approvisionner les usines en équipements et pièces de rechange au meilleur prix, tout en assurant sur place le contrôle de la qualité tout au long du processus de production.

La mission de cette organisation est de bénéficier des meilleurs fournisseurs lesquels, engagés sur la sécurité et le développement durable, offrent un coût assurant un avantage concurrentiel, proposent des solutions innovantes et garantissent qualité et efficacité.

Dans le cadre de cette ambition, quatre axes de progrès sont mis en œuvre :

- ◆ assurer l'engagement des fournisseurs sur la sécurité et le développement durable ;
- ◆ développer une fonction achat compétitive dans chaque pays avec les compétences associées ;
- ◆ développer des solutions d'approvisionnement en énergie (électricité et combustibles) innovantes en termes de mix combustibles et de développement durable. Elles tirent profit de nos positions globales sur les marchés et bénéficient d'une expertise de haut niveau assurant la maîtrise de la volatilité des marchés ;
- ◆ développer et mettre en œuvre les politiques et bonnes pratiques achat dans toute l'organisation ainsi que de nouveaux outils assurant la maîtrise globale du processus.

Ces actions appliquées à l'ensemble des dépenses externes du Groupe sont fortement contributives au programme de réduction des coûts.

◆ AUGMENTER LA PRODUCTION À INVESTISSEMENT ET QUALITÉ CONSTANTS

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 !

Un ratio ciment/clinker, toujours en progression

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), ou 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 ⁽¹⁾. De plus, l'utilisation de ces produits confère aux ciments des propriétés spécifiques intéressantes dans certains contextes, 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.

(1) G4-DMA : émissions.

(2) G4-DMA : généralités.

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 performance pour mieux servir les marchés. Cette amélioration passe par l'application des modèles opérationnels qui ont montré leur efficacité.

Conçu en 2013 par plus de 50 directeurs d'usines, et lancé officiellement en janvier 2014, POM 2.0 (*Plant Operating Model*) vise à tirer le meilleur de chaque usine de manière durable, et décrit de manière précise, efficace et engageante pour chaque *Front Line Manager* et *Superviseur* les résultats attendus en matière de Santé et Sécurité, coûts, volumes et qualité de produits, afin de se positionner parmi les meilleurs du marché et mieux servir les clients.

Fin 2014, presque toutes les usines utilisent le modèle POM 2.0 avec succès et continuent d'enrichir leurs pratiques opérationnelles.

POM 2.0, UN PROGRAMME DE COMPÉTITIVITÉ QUI DONNE DES RÉSULTATS

Parmi les premières usines reconnues "POM Inside", celle de Villaluenga (Espagne), a pu accélérer le développement d'un nouveau ciment ultra fin avec un objectif de mise sur le marché en 2014.



Une bonne gestion des projets d'ingénierie

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

Pour ce faire, le *Lafarge Engineering Center* (LEC) s'est doté d'une nouvelle organisation plus transversale, construite autour de quatre piliers : solutions innovantes, gestion de projets, ingénierie et services support. Il agit comme un prestataire interne au service des pays et de leurs objectifs business. Ses équipes livrent et mettent en service des projets d'investissement industriels dans toutes les lignes de produits, de la construction de nouvelles usines à des interventions sur des sites existants, en développant des solutions techniques et de conception innovantes, sûres, rentables et efficaces ⁽²⁾.

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 négligeable en regard des pertes que peut engendrer une production réduite, parce que mal maîtrisée au démarrage, et durant plusieurs mois.

FERZIKOVO, UN CHANTIER BOUCLÉ EN UN TEMPS RECORD

Après trois ans de construction – un délai record –, la nouvelle cimenterie de Ferzikovo (Russie) a été inaugurée le 19 mai 2014.

Pour ce projet, les équipes de Lafarge Russie et du département Ingénierie (LEC) ont dû faire travailler ensemble plusieurs milliers de personnes, issues de 25 pays différents, et affronter un climat extrême, sur un site isolé et très étendu. Un exploit de coordination au quotidien, réussi par l'équipe projet, elle aussi multinationale.



Produire plus avec l'outil industriel existant

La division ingénierie a également analysé en 2012 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 "dégoulotage" (*debottlenecking*), doit contribuer à la cible d'augmentation de capacité de 13 à 15 millions de tonnes, dont 9 millions de tonnes déjà acquises.

1.2.4 LES HOMMES ET LES FEMMES, LEVIER ESSENTIEL DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE (1)

Éléments clés 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 de 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) Gestion des ressources humaines : une stratégie d'excellence

Pour être vraiment efficace, l'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.

AMÉLIORER LA COHÉRENCE DES PROCESSUS DE RESSOURCES HUMAINES

Lancé en 2012, le programme *Workday* est cette année en phase opérationnelle. Il s'agit d'un projet de réorganisation globale visant à harmoniser les processus de ressources humaines dans l'ensemble du Groupe, en les rendant plus cohérents et plus efficaces. Il prévoit notamment l'établissement d'un catalogue global des profils de postes et des niveaux de compétences requis pour chacun d'eux, afin de faciliter la visibilité des évolutions de carrières possibles – sans pour

autant en faire un carcan. L'accès au vivier de talents pour l'ensemble des managers et des RH du Groupe sera par exemple un élément favorisant la souplesse et la mobilité.

RENFORCER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE R&D ET MARKETING

L'orientation client du Groupe se traduit également dans l'organisation des équipes Recherche et Développement.

En 2013, le Centre de recherche de l'Isle d'Abeau a été réorganisé en fonction des priorités de nos marchés. Dans ce contexte a été créée une équipe chargée de faciliter les transferts de technologies et le lancement de nouveaux produits et services dans les pays. En parallèle, plusieurs pays se sont dotés d'un laboratoire de développement (*"Construction Development Lab"* ou CDL), cette unité faisant toujours partie intégrante de l'équipe marketing pays. De nouveaux profils (ingénieurs, architectes, etc.) alliant connaissance technique approfondie et expérience de segments de marché spécifiques ont ainsi été recrutés, dans les pays ainsi qu'au Centre de recherche du Groupe. Les échanges entre R&D et marketing se sont largement développés, et ont commencé à porter leurs fruits.

PROFESSIONNALISER LES ÉQUIPES MARKETING

Au cours des deux dernières années, le renforcement de la fonction marketing a été l'une des priorités en matière de ressources humaines. Elle s'appuie sur plusieurs éléments : l'évolution, dans la grande majorité des pays, d'une organisation marketing par produits vers une organisation par marchés – ce qui permet de mieux les appréhender ; le recrutement de nouvelles compétences ; la mise en place de formations ; la création d'interfaces plus fortes avec les autres équipes (vente, chaîne de distribution, production, etc.).

Créée en 2014, la *"Marketing Academy"* est un programme de développement et formation de neuf mois comportant une phase de cours en ligne, une phase "campus" contenant de nombreuses études de cas internes et externes, et une dernière phase menée durant trois mois par des équipes multinationales consistant à élaborer des projets réels. Réservée pour la première année aux directeurs marketing des

(1) G4-DMA : emploi.

pays, elle a vocation à être élargie à d'autres membres des équipes et se décline, dans une version compacte et adaptée, pour les patrons des pays.

L'ensemble de ces initiatives a commencé à se traduire concrètement par l'amélioration globale du niveau des plans marketing, la meilleure identification des opportunités de marché et un foisonnement de nouvelles offres dans de nombreux pays, avec ou sans intervention directe de l'équipe centrale.

FAVORISER L'INNOVATION COMMERCIALE

Lafarge a mis en place, depuis 2011, un plan de transformation commerciale qui développe une méthode et des outils permettant de renforcer la gestion de l'activité commerciale des vendeurs. Fin 2014, tous les pays avaient démarré le programme, et plus de 2 000 commerciaux ont été formés aux nouvelles méthodes. Les meilleures pratiques d'efficacité commerciale sont largement diffusées, notamment par le biais du concours "Sales challenge" qui, chaque trimestre, récompense les meilleures initiatives ayant réussi à générer des ventes grâce à un nouveau produit ou service.

La réflexion se porte désormais sur la phase suivante, consistant à assurer et contrôler la "durabilité" de ces bonnes pratiques tout en accentuant les efforts relatifs à l'amélioration permanente de la compétence des équipes de vente.

DÉVELOPPER LA RELATION CLIENT

Lancée fin 2013 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.

GAGNER EN COMPÉTENCES POUR DOPER LA PERFORMANCE

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

b) La diversité : un accélérateur de développement à l'international

Pour Lafarge, groupe international, la diversité de ses collaborateurs mais aussi de ses différentes parties prenantes – clients, fournisseurs et communautés locales – est un sujet majeur. Le Groupe est en effet convaincu qu'une bonne gestion de la diversité et de l'inclusion est un accélérateur de changement ainsi qu'une source de performance, de créativité et d'innovation.

Les Ambitions Développement Durable 2020 témoignent notamment de la volonté d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction, avec un objectif de 35 %. Fin 2014, ce pourcentage a atteint 19,2 %, un chiffre qui a plus que doublé en dix ans. Même si ce chiffre est significatif dans le secteur de l'industrie traditionnellement masculin, Lafarge reconnaît qu'il y a des déséquilibres notables par métiers et par pays. La démarche de déploiement international de sa politique égalité hommes/femmes a été récompensée par le label *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS), obtenu en novembre 2014 (lire encadré).

Lafarge a aussi développé en 2013 un index d'inclusion. 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. Ces deux outils ont permis aux pays d'identifier leurs domaines de développement et de bâtir des plans de progression.

UNE APPROCHE DIVERSITÉ ET INCLUSION RECONNUE

Afin de renforcer son approche internationale, Lafarge a développé une politique Diversité et Inclusion. Celle-ci vient d'être reconnue par le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS). Un label obtenu à la suite d'un audit réalisé par le bureau indépendant Veritas portant sur quatre entités : le siège, le Brésil, l'Espagne et le Nigéria. Ce label récompense les points forts de cette politique : stratégie globale, dialogue social, promotion de la mixité des métiers, sensibilisation à l'égalité professionnelle, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Elle a également permis d'identifier les marges de progression en matière de formations spécifiques sur la diversité et l'égalité et de représentation des femmes à chaque niveau de responsabilité et à chaque poste.



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 : UN FACTEUR DE MOTIVATION

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 DIALOGUE SOCIAL MENÉ À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Lafarge continue de porter un intérêt au développement d'un dialogue social de qualité. Chaque année, le Comité d'entreprise européen (CEE) est présidé par le Président-Directeur général de Lafarge. De plus, les représentants des syndicats internationaux et du CEE participent aux réunions du panel des parties prenantes.

Lafarge a signé en 2013 un accord international 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, toujours notre première priorité

Santé et Sécurité reste la première priorité du Groupe ⁽¹⁾. 2014 a vu mettre l'accent sur le renforcement des compétences en matière de leadership, de la sécurité sur les sites des clients et l'évaluation des risques pour faire face aux évolutions. Le Groupe reste engagé pour atteindre son objectif de zéro accident mortel, communiqué dans les Ambitions 2020, pour éliminer les accidents avec arrêt de travail et créer un environnement sûr et sain pour toutes ses parties prenantes.

◆ GÉRER LES RISQUES SANTÉ ET SÉCURITÉ

Développer des leaders personnellement engagés est un élément clé de la performance Santé et Sécurité. Les superviseurs jouent un rôle important dans le changement des comportements, puisqu'ils gèrent au quotidien les risques opérationnels. Cette année, Lafarge s'est concentré dans l'ensemble du Groupe sur la formation des superviseurs en matière de leadership.

De nombreux pays ont renforcé l'implication des managers, notamment par la présence soutenue aux réunions sur sites, la participation à des audits et le développement des règles Groupe.

Afin d'aider les pays à gérer leurs priorités, le Groupe a mis à jour cette année son Système de Management de la Santé et Sécurité (HSMS) qui englobe tous les aspects de la Santé et de la Sécurité. Ce système, composé de 10 éléments clés, forme la base du programme d'audit, qui a été déployé en 2013.

L'objectif de ce programme est de permettre à chaque pays de contrôler, analyser et améliorer tous les domaines de la Santé et de la Sécurité. En 2014, 60 missions d'audit ont été conduites. L'accent a été

mis sur l'importance des risques liés à nos méthodes, pour identifier et éliminer les risques liés au processus de production. L'objectif est que l'ensemble des sites aient été audités d'ici fin 2015.

Malgré toutes ces mesures, le taux d'accidents avec arrêt de travail (nombre d'accidents/million d'heures de travail) est resté stable à 0,49. Les accidents mortels et les accidents avec arrêt de travail demeurent donc une préoccupation.

Par conséquent, les pays ont revu leurs plans d'action et notamment la manière dont les standards du Groupe sont déployés au sein des sites. De plus, des groupes de travail sur le management de la Santé et Sécurité des sous-traitants ont été mis en place.

Concernant la Santé, l'accent a été mis sur la prévention des risques sur la santé au travail et comment ils peuvent affecter la santé des employés et leurs capacités à effectuer leurs tâches. Pour progresser sur ce sujet, de multiples actions ont été engagées en 2014 : 84% des pays ont mis en œuvre un suivi d'évaluation de la santé. De plus, 41 pays ont terminé l'évaluation qualitative des risques (évaluation bruit et poussières) sur leur sites pour déterminer l'application des mesures de maîtrise des risques, et 26 pays ont aussi procédé à une évaluation quantitative des risques d'exposition personnelle.

◆ ÊTRE ENGAGÉ, OUVERT ET EXIGEANT

Lafarge a célébré en juin 2014 la 7^{ème} édition du mois de la Santé et de la Sécurité. Le thème de cette année, "mes actions, mon impact, nos progrès", insistait sur le rôle de chacun dans l'amélioration de la culture Santé et Sécurité. Avec pour objectif de changer positivement les comportements, les pays, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, ont pu partager leurs bonnes pratiques au travers de trois principaux axes de comportement : être engagé, ouvert et exigeant. Un concours de réalisation de vidéos a été lancé afin d'inciter les participants à apprendre les uns des autres grâce à une approche innovante et créative.

Une campagne de communication sur ce thème a été relancée au 4^e trimestre 2014 pour montrer que la Santé et la Sécurité est une priorité tout au long de l'année.

e) Sûreté : se protéger contre les risques externes

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 ⁽²⁾.

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) G4-DMA : santé et sécurité au travail.

(2) G4-DMA : pratiques en matière de sécurité.

1.2.5 DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE AMBITION À LA HAUTEUR DU LEADERSHIP DU GROUPE

Les engagements de Lafarge en matière de développement durable ne datent pas d'hier. 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, dans le cadre de ses Ambitions Développement Durable 2020. Ce programme, le plus complet et le plus ambitieux de son secteur, intègre toutes les dimensions du développement durable : sociale, économique et environnementale, pensées comme un tout. Ces Ambitions constituent la feuille de route du Groupe pour apporter une contribution nette positive à la société et à la nature. L'objectif : maîtriser son empreinte environnementale tout en maximisant la valeur créée pour l'ensemble de ses parties prenantes.

LES ENJEUX CLIMATIQUES, AU CŒUR DE L'ACTION DE LAFARGE

Lafarge est depuis plusieurs années fortement engagé dans la lutte contre le changement climatique et a été, en 2001, le premier groupe de son secteur – et l'un des premiers groupes industriels – à prendre des engagements volontaires en matière de réduction de ses propres émissions de CO₂. Fin 2014 ces émissions étaient en baisse de 26,4 % par tonne de ciment, en ligne avec l'objectif d'atteindre une réduction de 33 % avant 2020.

Au-delà des efforts importants engagés en matière de performance industrielle, le Groupe investit dans des programmes ambitieux de R&D pour développer de nouvelles solutions. En 2014, des essais client ont démarré pour ses premiers ciments Aether®, dont l'empreinte carbone est réduite de 25 à 30 % par rapport à un ciment classique. Le Groupe a également poursuivi son partenariat

avec Solidia Technologies, une start-up américaine qui a développé une technique innovante permettant de réduire jusqu'à 70 % l'empreinte carbone du béton préfabriqué.

Le secteur du bâtiment dans son ensemble est responsable de plus d'un tiers des émissions mondiales de gaz à effet de serre, notamment en raison de la forte consommation énergétique des bâtiments pendant toute leur durée de vie. Lafarge cherche donc à développer de nouvelles solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, telles que sa gamme de bétons structurels isolants Thermedia®. Convaincu de la nécessité d'un effort collectif pour transformer le secteur, le Groupe mène des initiatives telles que le projet EEB (Efficacité énergétique des bâtiments), sous l'égide du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, réunissant tous les

acteurs de la chaîne de construction avec l'objectif de réduire de 80 % la consommation d'énergie du secteur d'ici 2050.

Dans ce contexte de forte implication du Groupe sur cet enjeu clé du 21^e siècle, Bruno Lafont, Président-Directeur général de Lafarge, a participé au *Private Sector Forum* organisé dans le cadre du Sommet de l'ONU sur le Climat le 23 septembre 2014. Réunissant chefs d'État, dirigeants de grandes entreprises internationales et représentants de la société civile, cet événement a permis des échanges sur le rôle que pourra – et devra – jouer le secteur privé dans le développement de solutions pour lutter contre le changement climatique, dans l'optique des négociations qui auront lieu à Paris en décembre 2015 sur un futur accord climat.



a) Préserver les ressources naturelles

Pionnier en matière de développement durable, Lafarge travaille depuis de nombreuses années à mieux gérer les impacts de son activité sur l'environnement. Les enjeux climatiques et énergétiques en particulier sont au cœur de son action.

◆ INNOVER DANS LA RECHERCHE DE COMBUSTIBLES ALTERNATIFS

L'un des axes majeurs de sa politique consiste à substituer aux combustibles conventionnels des déchets industriels, ménagers ou agricoles dans ses cimenteries, avec un objectif moyen de 30 % de combustibles alternatifs en 2015 et 50 % en 2020. Cette contribution à l'économie circulaire est l'une des clés d'un développement industriel responsable, consistant à réutiliser les déchets d'une autre activité comme apport d'énergie ou de matières premières afin de préserver les ressources naturelles. En 2014, les combustibles alternatifs ont encore progressé dans le mix énergétique des cimenteries du Groupe. Leur utilisation permet à Lafarge de réduire son empreinte environnementale et d'améliorer sa compétitivité ; elle contribue aussi à une meilleure gestion des déchets dans des pays où les capacités de traitement sont souvent insuffisantes, voire inexistantes. Elle génère enfin une activité bénéfique pour l'économie locale, via la mise en place de nouvelles filières de traitement des déchets.

En 2014 Lafarge a continué à développer ses projets de valorisation de la biomasse, notamment en Afrique subsaharienne. En Ouganda, le Groupe a distribué de nouveau 1,5 million plants de caféiers à de petits agriculteurs vivant à proximité de sa cimenterie. Ce soutien à l'agriculture locale est aussi bénéfique pour Lafarge : à partir des premières récoltes de café en 2015, la cimenterie pourra valoriser les cosses de café comme combustibles alternatifs dans ses fours. Une étude de faisabilité a été lancée en Tanzanie pour un premier grand projet d'agroforesterie basé sur la sylviculture et la culture de tournesol sur des terrains appartenant à Lafarge. Le Groupe pourrait ainsi générer de l'activité économique pour les populations locales et permettre à sa cimenterie d'augmenter son utilisation de biomasse. Enfin, de nouveaux projets de valorisation des déchets ménagers sont à l'étude, par exemple au Brésil.

◆ PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

La production de ciment et de granulats requiert de grandes quantités de matières premières, issues, pour la plupart, de ressources naturelles malgré les avancées en termes de recyclage au cours des dernières années ⁽¹⁾. Ces matières premières sont habituellement extraites de carrières dont l'exploitation peut avoir un impact sur la biodiversité locale et les services rendus par les écosystèmes locaux ⁽²⁾. Fort d'une longue expérience dans ce domaine, le Groupe prend toutes les mesures nécessaires pour limiter l'effet de ses activités sur la biodiversité, notamment dans ses carrières situées dans des zones sensibles. Depuis 2013, les sites du Groupe se trouvant à proximité de zones protégées sur le plan international ⁽³⁾ sont tous dotés d'un plan de gestion de la biodiversité. Ce type de plan est également en place sur 99,3% des sites du Groupe situés dans des zones considérées comme sensibles, l'objectif étant d'étendre cette initiative à 100 % des carrières sensibles d'ici fin 2015.

◆ ECONOMISER LES RESSOURCES EN EAU

L'eau est un enjeu majeur dans plusieurs pays dans lesquels Lafarge est présent ⁽⁴⁾. 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 149 usines de l'activité Ciment et 437 carrières de granulats et en s'engageant, avec d'autres parties prenantes, à organiser une gestion de l'eau plus durable, notamment dans les dix bassins identifiés comme étant les plus critiques. En 2014, des actions ont été engagées avec les parties prenantes dans ces bassins, avec, par exemple, le lancement de projets pour faciliter l'accès à l'eau pour les communautés autour de ses cimenteries en Inde et en Irak.

b) Apporter une contribution nette positive à la société

Groupe industriel avec un fort ancrage local, Lafarge investit sur le long terme et a donc une responsabilité particulière à l'égard de la société. À commencer envers ses collaborateurs, dont la santé et la sécurité sont la priorité numéro 1 du Groupe. L'impact sur les communautés vivant à proximité de ses sites de production impose également au Groupe de jouer un rôle actif dans leur développement économique et social, permettant par la même occasion d'assurer sa propre croissance. Cela se traduit localement par l'amélioration de l'accès à la santé et à l'éducation, la participation à des programmes d'aménagement urbain et de préservation de la nature, et par l'aide à la création d'activités et d'emplois ⁽⁵⁾. En voici quelques exemples :

En Zambie, le Groupe a travaillé en partenariat avec le ministère de l'Éducation du pays et l'association *Room to Read*, pour contribuer à construire et équiper plus de 60 bibliothèques depuis 2008, au bénéfice de plus de 210 000 enfants.

En Serbie, la cimenterie de Beocin continue de développer son parc d'activité en partenariat avec la municipalité, permettant à ce jour l'implantation de quatre entreprises, avec la création de 350 emplois.

Au Bangladesh, Lafarge a mis en place des formations gratuites sur l'installation des panneaux solaires et les services de téléphonie mobile, deux secteurs présentant de réels débouchés professionnels dans la région. À ce jour, quarante stagiaires ont suivi la formation : tous ont ensuite trouvé du travail.

Le volontariat : un programme d'aide aux communautés

Lafarge a mis en place un programme, à l'attention de ses collaborateurs qui souhaitent apporter leur expertise aux communautés locales, en ligne avec les valeurs du Groupe. Un objectif très ambitieux : un million d'heures de volontariat chaque année, prises sur le temps de travail et 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. En 2014, des volontaires dans 30 pays ont consacré 118 000 heures au service de leurs communautés locales, un doublement par rapport à 2013.

(1) G4-DMA : matières.

(2) G4-DMA : biodiversité.

(3) Zones UICN I à VI, Natura 2000, Ramsar et IBA.

(4) G4-DMA : eau.

(5) G4-DMA : impacts économiques indirects.

1.2.6 ACQUISITIONS, PARTENARIATS ET CESSIONS RÉCENTS

◆ PRINCIPALES ACQUISITIONS RÉCENTES

Au cours des années 2014 et 2013, 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 78 millions d'euros en 2014 par rapport à 2013.

◆ 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.

Lafarge Tarmac, à l'exception de l'usine de ciment de Cauldon et certains actifs associés, fait partie du programme de cession relatif au projet de fusion Lafarge-Holcim détaillé en Section 1.2.7.

◆ 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.

Mexique. Le 16 décembre 2014, Lafarge a cédé sa participation minoritaire de 47 % dans ses opérations cimentières au Mexique à son partenaire Elementia.

Russie. Le 1^{er} décembre 2014, Lafarge a cédé une usine de ciment située à Korkino dans la région de l'Oural à Buzzi Unicem.

Équateur. Le 25 novembre 2014, le Groupe a cédé à Union Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM) ses opérations en Équateur composées d'une cimenterie d'une capacité de 1,4 million de tonnes située à Otavalo, au nord du pays.

Europe et Amérique du Sud. Le 12 février 2014, le Groupe a cédé à Etex sa participation minoritaire de 20 % dans les activités Plâtre en Europe et en Amérique du Sud.

États-Unis. Le 12 février 2014, le Groupe a cédé cinq carrières de granulats et actifs associés, situés dans l'État du Maryland (États-Unis), à Bluegrass Materials.

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.

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'un 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.

Par ailleurs, au cours des années 2014 et 2013, Lafarge a procédé à diverses cessions de petite et moyenne ampleur.

L'effet périmètre négatif lié aux désinvestissements des deux dernières années sur le chiffre d'affaires 2014 par rapport à 2013 s'élève à 290 millions d'euros.

◆ CESSIONS PROJÉTÉES EN 2015

Pakistan

Le 24 juillet 2014, Lafarge a annoncé la vente à BestWay Cement de ses opérations au Pakistan, comprenant une cimenterie située près de Islamabad au nord du pays, pour une valeur d'entreprise totale de 329 millions USD (soit 244 millions d'euros).

Cession d'actifs conditionnée à la réalisation de la fusion

Lafarge et Holcim ont annoncé le 2 février 2015 être entrés en négociations exclusives avec CRH sur la base d'un engagement ferme pour céder un ensemble d'actifs situés principalement en Europe, au Canada, au Brésil et aux Philippines, pour une valeur d'entreprise totale de 6,5 milliards d'euros dans le contexte de leur projet de fusion.

Sur ces 6,5 milliards d'euros, 4,2 milliards d'euros sont relatifs à des actifs du périmètre Lafarge. Préalablement à la cession à CRH, Lafarge rachètera pour 1,1 milliard d'euros (885 millions GBP) à Anglo American sa participation de 50 % dans Lafarge Tarmac.

Voir Section 1.2.7 (LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant-garde des matériaux de construction) pour plus d'informations sur le projet de cessions liées au projet de fusion.

◆ ACQUISITION PROJÉTÉE EN 2015

Acquisition conditionnée à la réalisation de la fusion

Chine

Le 3 mars 2015, Lafarge a annoncé la signature d'un accord pour acquérir la participation de 45 % détenue par SOCAM Development Limited dans Lafarge Shui On Cement, pour un montant de 2 553 millions de HK\$ (soit environ 294 millions d'euros). Cette opération est soumise à la finalisation du projet de fusion avec Holcim.

Avec une capacité totale de production de ciment de 32 millions de tonnes dans le Sud-Ouest de la Chine – dans les provinces du Yunnan, du Sichuan, de Guizhou et de Chongqing –, Lafarge Shui On Cement deviendrait une filiale détenue à 100 % par LafargeHolcim, après la finalisation du projet de fusion et de cette opération. La transaction est aussi soumise à l'approbation des actionnaires de SOCAM.

1.2.7 LAFARGEHOLCIM, UN PROJET DE FUSION ENTRE ÉGAUX POUR CRÉER LE LEADER À L'AVANT-GARDE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Le projet de fusion entre Lafarge et Holcim, annoncé le 7 avril 2014, marque un tournant majeur dans l'histoire du Groupe. L'objectif est de finaliser l'opération en juillet 2015.

Accélération de l'urbanisation, changement climatique, protection de l'environnement : le marché de la construction connaît des mutations importantes qui génèrent de nouveaux besoins en termes de produits et de solutions pour construire de manière plus performante et plus durable.

C'est pour accompagner ces évolutions et jouer ainsi un rôle moteur dans la transformation profonde de cette industrie que Lafarge et Holcim ont formé leur projet de rapprochement.

L'objectif : créer un Groupe à l'avant-garde de l'industrie des matériaux de construction. Présente dans 90 pays, cette nouvelle entreprise compterait plus de 100 000 collaborateurs. Elle disposerait d'une plateforme de croissance sans équivalent dans son secteur.

Ce rapprochement permettrait, à travers une présence géographique élargie, une meilleure allocation du capital, améliorant ainsi le retour sur capitaux employés. Le groupe accroîtrait sa solidité financière avec une forte génération de cash-flow et un bilan robuste. Les synergies opérationnelles et financières annuelles visées sont estimées de 1,4 milliard d'euros en année pleine.

Ce projet de fusion bénéficierait à nos actionnaires et à nos autres parties prenantes : clients, employés et communautés locales (voir encadré).

UNE OPÉRATION BÉNÉFIQUE À TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Les clients profiteront de produits et de solutions intégrées à forte valeur ajoutée adaptés à leurs besoins. La priorité donnée à l'innovation permet d'améliorer la proposition de valeur, menant à des solutions efficaces pour répondre aux défis d'une construction respectueuse de l'environnement.

Les communautés locales bénéficieront toujours des réseaux et des meilleures pratiques d'engagement mis en place par Holcim et Lafarge, ainsi que de l'expérience nécessaire pour réduire l'empreinte écologique des activités.

Les collaborateurs mettront à profit des opportunités offertes dans un contexte de fusion, à savoir des perspectives de carrière attractives au sein d'un groupe à l'avant-garde de l'industrie et la capitalisation sur l'expérience d'un vivier de talents élargi.

Les actionnaires pourront tirer parti d'une croissance supérieure due à une présence géographique équilibrée et à une grande efficacité opérationnelle. L'optimisation de l'allocation du capital et la forte génération de cash-flow devraient assurer une structure financière solide.

Les atouts de ce projet

Le projet de fusion entre Lafarge et Holcim, entreprises leaders sur leur secteur, permettra à la nouvelle entité de disposer d'atouts majeurs :

- ◆ **Un portefeuille géographique global.** Les implantations des deux entreprises sont complémentaires, Lafarge apportant une forte présence en Afrique et au Moyen-Orient ; Holcim, des positions majeures en Amérique latine et en Asie pacifique. La réunion de ces deux portefeuilles permettra au nouveau Groupe de disposer d'une présence géographique équilibrée dans 90 pays, dont 73 pays émergents.
- ◆ **Une base de clientèle élargie pour déployer plus efficacement sa stratégie d'innovation au service des villes meilleures.** Grâce à son implantation globale, au partage des meilleures pratiques et à des équipes de grande qualité, le nouveau Groupe disposera d'une plateforme exceptionnelle pour optimiser ses performances opérationnelles. Il pourra aussi poursuivre l'enrichissement de son offre et la déployer à plus grande échelle, auprès d'un plus grand nombre de clients. Ceux-ci bénéficieront en outre des capacités d'innovation du futur Groupe, réunies au sein du centre de recherche de Lyon et d'un réseau de laboratoires de développement régionaux. Les produits, solutions et services de pointes qui seront proposés par LafargeHolcim auront vocation à répondre aux enjeux de l'urbanisation, du logement abordable et de la construction durable.

PROJET DE CESSIONS LIÉES AU PROJET DE FUSION

Les deux groupes ont annoncé le 2 février 2015 être entrés en négociations exclusives avec le groupe CRH sur la base d'un engagement ferme pour céder les actifs suivants pour une valeur d'entreprise de 6,5 milliards d'euros (dont 4,2 milliards d'euros représentant la valeur d'entreprise des actifs Lafarge qui seront cédés) :

France : en France métropolitaine, tous les actifs d'Holcim, à l'exception de la cimenterie d'Altkirch et des sites béton et granulats dans la région du Haut-Rhin, et une station de broyage de Lafarge à Saint-Nazaire ; à la Réunion, les actifs de Lafarge, excepté sa participation dans Ciments de Bourbon ;

Allemagne : les actifs de Lafarge ;

Hongrie : les actifs opérationnels d'Holcim ;

Roumanie : les actifs de Lafarge ;

Serbie : les actifs d'Holcim ;

Slovaquie : les actifs d'Holcim ;

Royaume-Uni : les actifs de Lafarge Tarmac à l'exception de la cimenterie de Cauldon et de certains autres actifs associés. Dans ce cadre, Lafarge a signé un accord avec Anglo American Plc portant sur l'acquisition de sa participation de 50% dans Lafarge Tarmac le 24 juillet 2014. Une condition de cette acquisition est la réalisation de l'opération de fusion entre Lafarge et Holcim ;

Canada : les actifs d'Holcim ;

Etats-Unis : la cimenterie Trident d'Holcim (Montana) et certains terminaux dans la région des grands lacs ;

Philippines : les participations de Lafarge Republic Inc (LRI) et autres actifs spécifiques détenus par les actionnaires majoritaires (Lafarge Holdings Philippines, Inc., South Western Cement Ventures, Calumbuyan Holdings, Inc., et Round Royal, Inc.), à l'exception des parts de LRI dans (i) Lafarge Iligan, Inc., Lafarge Mindanao, Inc. et Lafarge Republic Aggregates, Inc. ; (ii) du terminal cimentier de Centre Harbour à Manille ; et (iii) d'autres actifs associés ;

Brésil : un ensemble d'actifs des deux entreprises qui comprend trois cimenteries intégrées et deux stations de broyage (représentant une capacité totale annuelle de 3,6 millions de tonnes) ainsi que des centrales à béton situées dans le Sud-Est du Brésil.

Ce projet de désinvestissement se déroulera dans le respect des conditions d'information et de consultation en vigueur et dans le cadre d'un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel. Il sera soumis à l'accord des autorités de la concurrence compétentes. Les actionnaires de CRH ont approuvé ce projet lors de l'assemblée générale du 19 mars 2015. Ces cessions restent conditionnées à la finalisation du projet de fusion, qui inclut la réussite de l'offre publique d'échange et son approbation par les actionnaires de Holcim, ainsi que l'apport par les actionnaires de Lafarge d'au moins deux tiers des actions et droits de vote de Lafarge, en juillet 2015.

Dans les juridictions où les autorisations sont encore attendues, les deux groupes continueront à coopérer avec les autorités de la concurrence afin de satisfaire leurs éventuelles demandes.

- ◆ **Une structure financière solide.** La fusion des deux groupes se traduira par des synergies opérationnelles et financières grâce à la rationalisation des opérations, de meilleures politiques d'achat, la réduction des coûts administratifs, le transfert des innovations, une meilleure allocation des ressources et la baisse des besoins en capitaux et la diminution des besoins en fonds de roulement. Le portefeuille du futur Groupe a été optimisé par des désinvestissements d'une valeur d'entreprise de 6,5 milliards d'euros.
- ◆ **Un Groupe de référence en matière de développement durable.** Lafarge et Holcim ont pour ambition de faire du futur Groupe une référence dans ce domaine. Chacun a pris des engagements forts, notamment en matière d'utilisation des ressources naturelles, d'économie circulaire et de réduction des émissions de CO₂. Ensemble, ils poursuivront ces ambitions.

Préparer la fusion

La fusion prendra la forme d'une offre publique d'échange initiée par Holcim sur toutes les actions de Lafarge. Pour préparer la création du futur Groupe, deux comités ont été mis en place :

◆ Un Comité d'intégration

Ce Comité a pour mission de préparer le lancement du nouveau Groupe et de travailler sur le projet d'intégration qui sera mis en œuvre après la fusion, sachant que les deux entreprises restent concurrentes jusqu'à leur fusion effective.

Des groupes de travail, composés à parité de collaborateurs de Lafarge et d'Holcim, ont été constitués pour répondre à cinq objectifs clés : créer la nouvelle entreprise, préparer l'intégration des 90 pays, préparer l'intégration des fonctions, mobiliser les collaborateurs, et organiser l'intégration du management tout en assurant la continuité des opérations.

◆ Un Comité des désinvestissements

Constitué par des membres des deux entreprises, il a adopté une démarche pro-active en proposant aux Autorités de la concurrence une liste d'actifs qui pourraient être cédés, après avoir évalué les situations où des désinvestissements pourraient être nécessaires.

Accord sur les termes révisés du projet de fusion entre égaux des deux sociétés

Le 20 mars 2015, les conseils d'administration d'Holcim et de Lafarge ont annoncé avoir conclu un accord sur les termes révisés du projet de fusion entre égaux des deux sociétés.

Les parties se sont mises d'accord sur une nouvelle parité d'échange.

Wolfgang Reitzle et Bruno Lafont seront Coprésidents non exécutifs du conseil d'administration. Les deux Coprésidents travailleront conjointement à faire de cette fusion un succès. Beat Hess sera Vice-Président du conseil.

Un nouveau Directeur général du futur groupe, proposé par le Conseil d'administration de Lafarge et accepté par le Conseil d'administration de Holcim, prendra ses fonctions à la finalisation de l'opération. La nomination du Directeur général sera communiquée ultérieurement et au plus tard au dépôt de l'offre publique aux actionnaires de Lafarge.

Les résolutions nécessaires à la mise en œuvre de la fusion seront présentées lors d'une assemblée générale des actionnaires d'Holcim autour du 7 mai 2015.

Lafarge et Holcim ont convenu que, sous réserve de l'approbation des actionnaires, le nouveau groupe annoncera après la finalisation de l'opération un dividende payable en actions, de 1 nouvelle action LafargeHolcim pour 20 actions détenues.

Avec ce nouvel accord, le projet de rapprocher Lafarge et Holcim pour créer le groupe à l'avant-garde de son industrie a franchi une étape importante. Les deux sociétés continuent à travailler intensément sur la préparation de la finalisation de la transaction et d'une intégration post fusion réussie.

Certains actionnaires clés ont confirmé leur soutien aux termes révisés de la fusion. Les deux groupes anticipent une finalisation de la transaction en juillet 2015.

Cette section contient des informations et déclarations prospectives concernant les activités regroupées de Holcim et Lafarge après la réalisation de l'opération envisagée qui n'ont pas fait l'objet d'un audit ou d'une vérification indépendante. Ces déclarations ne constituent pas des faits historiques. Ces déclarations comprennent des projections financières et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des opérations. Bien que ces déclarations prospectives sont estimées raisonnables, le lecteur est alerté sur le

fait que ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle des sociétés, qui peuvent impliquer que les résultats et développements attendus diffèrent significativement de ceux exprimés, induits ou prévus dans les informations et déclarations prospectives. Le groupe combiné pourrait ne pas réaliser les avantages escomptés de l'opération. L'information figurant dans cette section ne constitue ni une offre d'achat ou d'échange, ni une sollicitation d'une offre pour la vente ou l'échange d'actions Lafarge.

1.3

PANORAMA DES ACTIVITÉS

Dans cette section et sauf indication contraire, les chiffres à l'exception du chiffre d'affaires et du résultat brut d'exploitation (Ebitda) incluent les activités des coentreprises.

La ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique et par activité est la suivante :

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾

	2014		2013 ⁽²⁾	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	2 109	16	2 208	17
Amérique du Nord	3 008	24	3 064	23
Europe centrale et de l'Est	1 067	8	1 145	8
Moyen-Orient et Afrique	3 711	29	3 632	28
Amérique latine	712	6	869	7
Asie	2 236	17	2 173	17
TOTAL	12 843	100	13 091	100

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

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ⁽¹⁾

	2014		2013 ⁽²⁾	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	8 545	67	8 645	66
Granulats et Béton	4 253	33	4 397	34
Autres produits	45	-	49	-
TOTAL	12 843	100	13 091	100

(1) Ventes après élimination des ventes entre activités.

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

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

	2014		2013 ⁽²⁾	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Europe occidentale	291	11	264	9
Amérique du Nord	578	21	552	20
Europe centrale et de l'Est	226	8	201	7
Moyen-Orient et Afrique	1 043	38	1 032	37
Amérique latine	150	6	240	9
Asie	433	16	505	18
TOTAL	2 721	100	2 794	100

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

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

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

	2014		2013 ⁽²⁾	
	(millions d'euros)	(%)	(millions d'euros)	(%)
Ciment	2 380	87	2 438	87
Granulats et Béton	394	15	411	15
Autres activités	(53)	(2)	(55)	(2)
TOTAL	2 721	100	2 794	100

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

(2) Données 2013 retraitées suite à l'application d'IFRS 11.

Dans les commentaires ci-après (Section 1.3) :

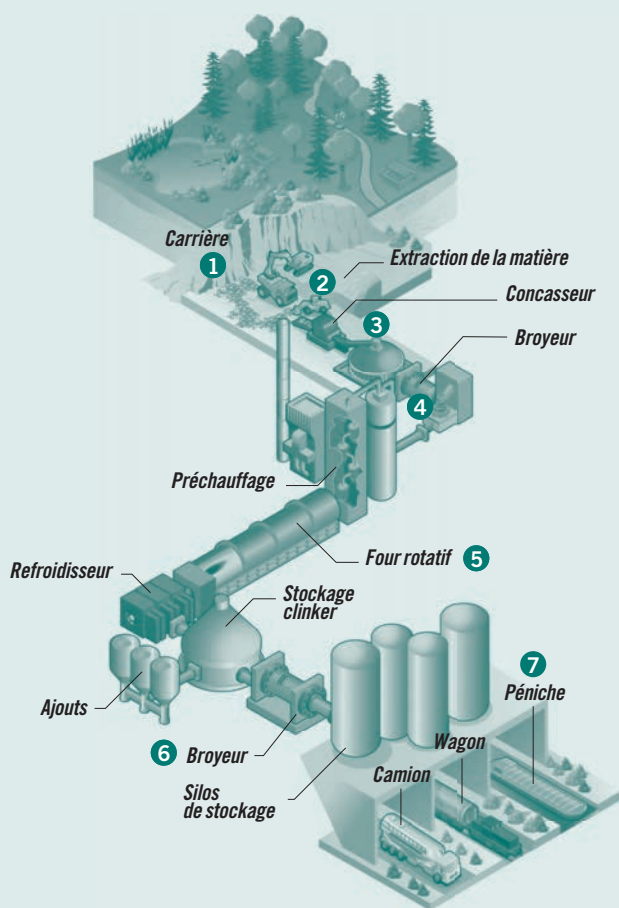
- ◆ les ventes sont présentées "par origine". Elles incluent tous les volumes produits et vendus par pays et incluent toutes les exportations destinées à d'autres marchés. Elles sont présentées avant élimination des ventes entre activités et calculées selon les règles de consolidation applicables ;
- ◆ le nombre de sites ainsi que les capacités des usines intègrent à 100 % les données des filiales consolidées et coentreprises ;
- ◆ le pourcentage du chiffre d'affaires indiqué en regard de chaque région est rapporté au total des ventes de l'activité concernée, avant élimination des ventes entre 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 2014 et 2013) pour des commentaires détaillés par zone géographique et par pays.



CIMENT



UN LEADER

MONDIAL

(au 31 décembre 2014)

8 545

chiffre d'affaires
millions d'euros

37 000

collaborateurs
(27 000 hors
coentreprises)

55

pays

149

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 2014, Lafarge comptait, réparties dans 55 pays, 112 usines de ciment, 37 stations de broyage, avec une capacité totale annuelle de production de 215 millions de tonnes (total des capacités des sociétés consolidées par Lafarge, dont 165 millions de tonnes après déduction des capacités opérées dans le cadre des coentreprises). Les ventes consolidées au cours de l'année 2014 ont atteint 116,4 millions de tonnes (à comparer avec 114,4 millions de tonnes en 2013, retraitées du nouveau standard IFRS 11 applicable au 1^{er} janvier 2014 sur les accords de coentreprises).

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 1.2.3.b) (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 30 % pour l'énergie, 32 % 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 36.

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), HeidelbergCement (Allemagne), Italcementi (Italie), Buzzi Unicem (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.

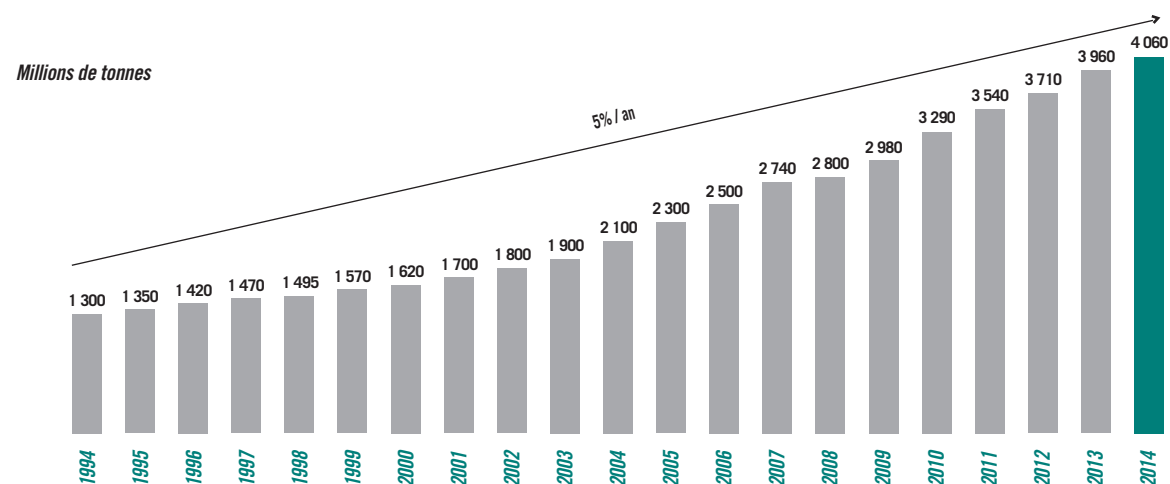
En 2014, le paysage concurrentiel continue d'être marqué par la montée en puissance de certains acteurs locaux basés dans des pays émergents. Les géants chinois CNBM et ANHUI CONCH n'ont pas de présence hors de Chine.

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 situation économique et financière, la demande mondiale de ciment a crû de près de 3 % en 2014, soutenue par le dynamisme des marchés de nombreux pays émergents, en particulier la Chine et l'Afrique subsaharienne et une reprise progressive aux États-Unis. 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 ⁽¹⁾. 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 les 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, et autres.

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.

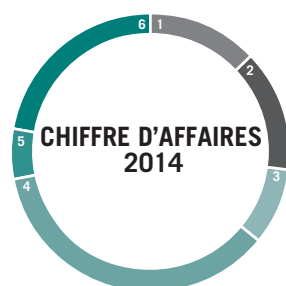
La qualité des produits et sa régularité, la fiabilité des conditions de livraison et les services associés constituent des éléments concurrentiels importants, qui font l'objet de tous les soins de Lafarge auprès de ses clients.

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 2014 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 2014.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014



1. Europe occidentale	13 %
2. Amérique du Nord	14 %
3. Europe centrale et de l'Est	9 %
4. Moyen-Orient et Afrique	36 %
5. Amérique latine	6 %
6. Asie	22 %

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 et les coentreprises 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 juin 2014 ("rapport Jefferies") et d'estimations internes.

(1) G4-DMA : transport.

EUROPE OCCIDENTALE (13 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

NOMBRE D'USINES

Pays	Cimenteries	Stations de broyage	Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
France ⁽¹⁾	9	6	10,6	34
Grèce	2	-	6,8	50
Espagne	3	1	6,0	10
Royaume-Uni ⁽¹⁾	5	-	4,6	40
Allemagne ⁽¹⁾	2	1	3,7	10
Antilles	-	2	0,7	100
TOTAL EUROPE OCCIDENTALE	21	10	32,4	

(1) Voir la Section 1.2.7 pour plus d'informations sur les cessions prévues dans le cadre du projet de fusion.

Lafarge a cédé sa station de broyage située en Guyane française en 2014.

Au Royaume-Uni Lafarge opère à travers une coentreprise détenue à 50/50 par Lafarge et Anglo American.

AMÉRIQUE DU NORD (14 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

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	21 ⁽¹⁾
Canada	6	2	5,8	33
TOTAL AMÉRIQUE DU NORD	12	5	16,5	

(1) Sur les marchés du Groupe.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST (9 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

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 ⁽¹⁾	2	1	4,9	31
Russie	2	-	3,7	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	22,5	

(1) Voir la Section 1.2.7 pour plus d'informations sur les cessions prévues dans le cadre du projet de fusion.

En Russie, sur le marché de Moscou, Lafarge a inauguré une usine intégrée voie sèche d'une capacité de 2 millions de tonnes au deuxième trimestre 2014 et a cédé au quatrième trimestre une usine voie humide dans la région de l'Oural.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE (36 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

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 coentreprises au Maroc (50 %), aux Émirats arabes unis (50 %) et au Bénin (50 %).

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

- ◆ au Nigéria : 35 % de Unicem (capacité de 2,5 millions de tonnes) ;
- ◆ en Arabie Saoudite : 25 % de Al Safwa Cement (capacité de 2 millions de tonnes).

AMÉRIQUE LATINE (6 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

NOMBRE D'USINES

Pays	NOMBRE D'USINES		Capacité de production de ciment (millions de tonnes)	Part de marché approximative (%)
	Cimenteries	Stations de broyage		
Brésil ⁽¹⁾	5	3	7,1	11-12 ⁽²⁾
TOTAL AMÉRIQUE LATINE	5	3	7,1	

(1) Voir la Section 1.2.7 pour plus d'informations sur les cessions prévues dans le cadre du projet de fusion.

(2) Sur les marchés du Groupe.

Lafarge a vendu au quatrième trimestre 2014 ses activités cimentières en Équateur à Union Andina de Cementos S.A.A. (capacité de 1,4 million de tonnes).

Lafarge a cédé en 2014 l'intégralité de sa participation (47 %) dans la coentreprise qu'il détenait avec Elementia au Mexique (3 usines servant le marché de la région de Mexico).

ASIE (22 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CIMENT EN 2014)

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	5	31,6	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 ⁽³⁾	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	12	77,0	

(1) Selon les régions où nous sommes implantés.

(2) Sur les marchés du Groupe.

(3) Voir la Section 1.2.7 pour plus d'informations sur les cessions prévues dans le cadre du projet de fusion.

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 2014)

4 253

chiffre d'affaires
millions d'euros

26 000

collaborateurs
(17 000 hors coentreprises)

37

pays

1 463

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. A ce titre, c'est un élément clé de la quasi-totalité des projets de construction dans le monde.

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 2014, Lafarge comptait 437 sites de production de granulats (comprenant une ou plusieurs carrières) répartis dans 23 pays. Les ventes consolidées excluant les coentreprises non consolidées ont représenté environ 161,4 millions de tonnes (en incluant lesdites coentreprises, elles se sont élevées à 190,8 millions de tonnes).

Voir la Section 2.2.1 (Principales politiques comptables) pour plus d'informations sur le changement de méthode comptable pour les coentreprises.

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 2014, Lafarge comptait 1 026 sites de production situés dans 33 pays. Les ventes consolidées excluant les coentreprises non consolidées se sont élevées à 26,4 millions de m³ (en incluant lesdites coentreprises, elles se sont élevées à 30,6 millions de m³).

Voir la Section 2.2.1 (Principales politiques comptables) pour plus d'informations sur le changement de méthode comptable pour les coentreprises.

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

c) L'industrie et les marchés

L'industrie du béton prêt à l'emploi est moins capitalistique que 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, 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 selon 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 2014 et le volume de granulats et béton vendu en 2014.

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	106	263	31,5 ⁽⁵⁾	6,2
Royaume-Uni	96	102	24,8 ⁽³⁾	1,5 ⁽³⁾
Espagne	7	31	1,5	0,5
Grèce	7	19	1,5	0,5
Autres	-	2	-	-
AMÉRIQUE DU NORD				
Canada	105	156	55,1 ⁽⁶⁾	4,9 ⁽⁴⁾
États-Unis	37	30	32,5	1,1
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST				
Pologne	14	34	12,6	1,3
Roumanie	14	19	2,6	0,6
Russie	3	-	1,9	-
Ukraine	3	-	4,6	-
Serbie	-	5	-	0,1
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE				
Afrique du Sud	20	52	6,0	1,4
Réunion/Île Maurice	4	10	1,0	0,3
Égypte	3	21	1,9	1,2
Algérie	1	25	0,5	0,9
Maroc	3	27	0,4 ⁽³⁾	0,4 ⁽³⁾
Nigéria	-	7	-	0,2
Zambie	1	-	0,2	-
Qatar	1	13	0,2 ⁽³⁾	0,7 ⁽³⁾
Irak	1	14	-	0,6
Oman	-	10	-	0,3 ⁽³⁾
Jordanie	-	7	-	0,9
Arabie Saoudite	-	2	-	0,1 ⁽³⁾
Émirats arabes unis	-	4	-	0,3 ⁽³⁾
Koweït	-	5	-	0,2 ⁽³⁾

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)
AUTRES				
Malaisie/Singapour	4	31	3,4	1,9
Philippines	2	-	4,2	-
Brésil	4	63	3,0	1,4
Inde	1	64	0,9	2,6
Autres	-	10	0,5 ⁽³⁾	0,5 ⁽³⁾
TOTAL	437	1 026	190,8	30,6

(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 des volumes vendus dans le cadre de coentreprises non consolidées.

(3) Volumes vendus dans le cadre d'une coentreprise non consolidée.

(4) Dont 0,52 million de m³ vendu dans le cadre d'une coentreprise non consolidée.

(5) Dont 1,4 million de tonnes vendues dans le cadre d'une coentreprise non consolidée.

(6) Dont 1,8 million de tonnes vendues dans le cadre d'une coentreprise non consolidée.

En 2014, Lafarge a produit et vendu 6,1 millions de tonnes d'asphalte aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, principalement dans le cadre de coentreprises.

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 avenir 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 fonder sur des études géologiques rigoureuses.

b) Exigences

- ◆ Les réserves minérales de Lafarge sont classifiées en quatre catégories "prouvées", "probables", "possibles" et "potentielles". Cette classification permet de distinguer les réserves au sens strict (prouvées et probable) 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 pour le ciment 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 classifiées 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 relatives à 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 historiques etc.) doivent être validés notamment par un juriste du Groupe.

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

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

- ◆ Le géologue 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 le 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 remise à jour 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 *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 ajouts 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 influence 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. Toutes les unités de production techniquement gérées par Lafarge au 31 décembre 2014 sont intégralement prises en compte, même si Lafarge n'en est pas l'actionnaire majoritaire.

CIMENT

	Production moyenne 2012 – 2014 (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	54	95	21
Amérique du Nord	8,7	145	55	12
Europe centrale et de l'Est	8,7	137	121	14
Moyen-Orient et Afrique	33,2	58	52	25
Amérique latine	3,3	91	237	5
Asie	44,4	32	42	35
TOTAL	112,0	61	64	112

GRANULATS

	Production moyenne 2012 – 2014 (MT granulats)	Réserves prouvées et probables (en années)	Ressources possibles et potentielles (en années)	Nombre de sites de production de granulats
Europe occidentale	70,5	39	9	216
Amérique du Nord	77,5	62	30	142
Europe centrale et de l'Est	20,6	30	66	34
Moyen-Orient et Afrique	10,4	46	25	34
Amérique latine	2,8	21	52	4
Asie	7,2	17	1	7
TOTAL	189,0	46	25	437

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

1.3.5 INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2014 ET 2013

Le tableau ci-dessous présente les investissements réalisés au cours des exercices 2014 et 2013. 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		INVESTISSEMENTS DÉVELOPPEMENT EXTERNE	
	2014	2013 ⁽¹⁾	2014	2013 ⁽¹⁾
Europe occidentale	128	147	130	25
Amérique du Nord	200	117	14	(2)
Europe centrale et de l'Est	133	287	3	(1)
Moyen-Orient et Afrique	153	133	10	11
Amérique latine	84	59	4	1
Asie	145	202	21	2
TOTAL	843	945	182	36

(1) Les chiffres ont été ajustés suite à l'application d'IFRS 11 (voir la Note 2.1 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations).

Voir la Section 2.4 (Trésorerie et capitaux) pour plus d'informations sur les investissements réalisés en 2014.

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 forage 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 2015

Les investissements seront limités initialement à 1,1 milliard d'euros en 2015.

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	48
2.1.1 Synthèse de nos résultats 2014	48
2.1.2 Perspectives et prévision d'Ebitda pour 2015	48
2.1.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice relatives à l'exercice 2015 ...	49
2.2 Politiques comptables et définitions	50
2.2.1 Principales politiques comptables.....	50
2.2.2 Incidence des modifications du périmètre de consolidation et des variations de change	51
2.2.3 Définition du résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres.....	52
2.2.4 Réconciliation de mesures non comptables.....	52
2.3 Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013	54
Chiffre d'affaires consolidé et Ebitda	54
Volumes, chiffre d'affaires, Ebitda et résultat d'exploitation courant par zone géographique	55
Résultat d'exploitation et résultat net de l'ensemble consolidé.....	60
2.4 Trésorerie et capitaux	62
2.4.1 Politiques financières du Groupe	62
2.4.2 Flux nets de trésorerie	62
2.4.3 Endettement et ratios financiers.....	64
2.4.4 Notation financière	65



2.1

VUE D'ENSEMBLE



2.1.1 SYNTHÈSE DE NOS RÉSULTATS 2014

Après un premier semestre 2014 durant lequel le secteur de la construction a été globalement mieux orienté qu'en 2013, la progression des volumes sur la seconde partie de l'année a été plus modérée, du fait d'une base de comparaison défavorable en Europe, notamment en France, et de la baisse des volumes en Irak. La croissance s'est maintenue tout au long de l'exercice sur la plupart des pays émergents, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, les volumes de ciment sont en hausse de 4% sur l'année à périmètre constant, portés par la croissance observée dans la plupart des marchés émergents et aux États-Unis ; ils bénéficient également de nos actions en matière d'innovation ainsi que du démarrage de nos nouvelles cimenteries en Inde et en Russie.

Les ventes et l'Ebitda ont été affectés par l'effet défavorable des variations de périmètre et de change.

Sur base comparable, le chiffre d'affaires et l'Ebitda ont augmenté sur l'année de 3 % et 5 % respectivement. La marge d'Ebitda du Groupe s'est également améliorée de 40 points de base, soutenue par la bonne performance enregistrée dans la plupart de nos régions et malgré une inflation élevée en Amérique latine et en Asie. Le Groupe a atteint ses objectifs 2014 en matière de réduction de coûts et d'innovation avec 600 ⁽¹⁾ millions d'euros réalisés sur l'année (370 millions d'euros liés aux réductions de coûts et 230 millions d'euros provenant des actions d'innovation).

Le résultat net publié part du groupe est affecté par des éléments non récurrents, notamment 385 millions d'euros de dépréciations d'actifs sans effet cash, et par des plus et moins-values de cession. Après retraitement de ces éléments non récurrents, le résultat net part du Groupe 2014 est en hausse de 10 % par rapport à 2013, soutenu par la croissance organique de l'Ebitda par la baisse des frais financiers et de restructuration ainsi que par une solide amélioration du résultat net de nos joint-ventures.

La réduction de l'endettement net du Groupe s'est poursuivie et celui-ci s'est établi à 9,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014. Au titre des cessions sécurisées en 2014, un solde de 0,2 milliard d'euros sera perçu en 2015, ce qui contribuera à réduire encore l'endettement net.

L'année 2014 a également été marquée par l'annonce d'un projet de fusion entre égaux entre Lafarge et Holcim le 7 avril 2014. Depuis cette annonce, des avancées majeures vers la réalisation de ce projet de fusion ont été réalisées, et le projet devrait être finalisé en juillet 2015.

Voir la Section 1.2.7 (LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant-garde des matériaux de construction) pour plus d'information sur le projet de fusion.

2.1.2 PERSPECTIVES ET PRÉVISION D'EBITDA POUR 2015

Pour l'année 2015, le Groupe attend une croissance globale de la demande de ciment comprise entre 2 % et 5 % sur ses marchés par rapport à 2014, soutenue principalement par la croissance sur les marchés émergents.

L'inflation des coûts devrait se maintenir à un rythme plus modéré qu'en 2014, compte tenu de la récente évolution des prix du pétrole. Ceci devrait se traduire par des prix globalement en hausse.

Le Groupe confirme son objectif de réaliser au minimum 1,1 milliard d'euros d'Ebitda additionnel en 2015-2016, grâce à ses mesures de réduction des coûts et d'innovation. Ceci représente un objectif d'au moins 550 millions d'euros par an.

Dans ce contexte, le Groupe attend une croissance significative de ses résultats et cible un Ebitda entre 3 et 3,2 milliards d'euros en 2015.

Par ailleurs, l'investissement sera limité à 1,1 milliard d'euros en 2015 et la dette devrait être comprise entre 8,5 et 9 milliards d'euros en fin d'année.

Les déclarations prospectives ci-dessus sur les tendances, cibles ou objectifs selon le cas, 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 leur potentiel. Bien que Lafarge estime que ces tendances, cibles ou objectifs reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à la performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes (voir Section 5.1 (Facteurs de risques)), dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Lafarge, et les incertitudes liées aux conditions de marché et à la mise en œuvre de nos plans. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives.

D'autre part, ces déclarations prospectives ne s'appliquent qu'au seul groupe Lafarge et ne s'appliqueront pas au groupe LafargeHolcim après la finalisation du projet de fusion entre égaux annoncé le 7 avril 2014.

(1) Ebitda avant application de la norme IFRS 11 sur les « joint-ventures ». Après application de cette norme, ces mesures ont contribué à l'augmentation de l'Ebitda de 505 millions d'euros (310 millions d'euros de réduction de coûts et 195 millions d'euros liés aux actions en matière d'innovation).

Principales hypothèses qui sous-tendent la prévision d'Ebitda 2015 :

La prévision présentée ci-avant en matière d'Ebitda ne s'applique qu'au seul groupe Lafarge et ne s'appliquera donc pas au Groupe LafargeHolcim après la finalisation du projet de fusion entre égaux annoncé le 7 avril 2014. Cette prévision a été élaborée selon les méthodes comptables conformes à celles suivies par le Groupe pour l'établissement des informations historiques. Elle repose sur de nombreuses hypothèses parmi lesquelles :

- ◆ Les données ont été établies sur la base de taux de change élaborés au niveau du Groupe ; le Groupe devrait bénéficier d'un effet des variations des taux de change favorable en 2015 ;
- ◆ Les hypothèses de croissance de la consommation de ciment sur les marchés du Groupe sont comprises entre 2 et 5 %. Cette croissance devrait être soutenue par les pays émergents, notamment sur les régions Moyen-Orient et Afrique, Asie, ainsi que les Etats-Unis, tandis qu'une croissance plus modérée est attendue en Europe et au Brésil ;
- ◆ L'inflation des coûts devrait se maintenir à un rythme plus modéré qu'en 2014, compte tenu de la récente évolution des prix du pétrole. L'inflation des coûts attendue devrait être comprise entre 3 % et 3,5 %, compte tenu d'une contribution positive de l'énergie (-1 % sur l'inflation des coûts énergétiques dans le ciment). Ceci devrait se traduire par des prix globalement en hausse ;
- ◆ Les mesures de réductions des coûts et d'innovation devraient permettre de générer 550 millions d'euros d'Ebitda additionnel en 2015.

2.1.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE RELATIVES À L'EXERCICE 2015

Au Président Directeur Général,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n°809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions d'Ebitda du groupe Lafarge, relatives à l'exercice 2015 et incluses dans la partie 2.1.2 "Perspectives et prévision d'Ebitda pour 2015" du document de référence 2014.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) n°809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2, du règlement (CE) n°809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

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 comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société Lafarge. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- ◆ les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- ◆ la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Lafarge.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document de référence 2014 auprès de l'AMF et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, d'actions ou de titres de créance de valeur nominale unitaire inférieure à 100 000 € de la société Lafarge en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels un prospectus, comprenant le document de référence, visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 6 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Alain Perroux

Nicolas Macé

2.2

POLITIQUES COMPTABLES ET DÉFINITIONS



2.2.1 PRINCIPALES POLITIQUES COMPTABLES

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

Changement de méthode comptable pour les coentreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2014, le Groupe applique la norme IFRS 11 – "Partenariats" de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'application d'IFRS 11 a conduit le Groupe à changer de méthode comptable pour la comptabilisation des participations dans des partenariats. Le Groupe a mené des travaux de revue de l'ensemble des partenariats ; sur la base de ces travaux, les partenariats du Groupe sont qualifiés de coentreprises. En conséquence, ces coentreprises précédemment consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle, sont dorénavant comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Voir la Note 2.1 (Principes comptables) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur les impacts de cette première application d'IFRS 11.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Groupe applique les amendements d'IAS 19 – "Avantages du personnel". Du fait de l'application de ces amendements, la composante financière des charges de retraite est classée en "charges financières" dans le compte de résultat consolidé.

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

Le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) représentent, à fin 2014, respectivement 60 % et 30 % du total des engagements du Groupe au titre 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 2014 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 2014, 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 388 millions d'euros.

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.

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 mise en équivalence 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.

2.2.4 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 2014 et 2013.

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)	2014	2013 ⁽¹⁾
Passifs financiers non courants	9 371	10 580
Passifs financiers courants (y compris part court terme de la dette long terme)	2 045	2 398
Instruments dérivés passifs non courants	2	1
Instruments dérivés passifs courants	26	14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 961)	(3 111)
Instruments dérivés actifs non courants	(50)	(12)
Instruments dérivés actifs courants	(123)	(24)
DETTE NETTE	9 310	9 846

(1) Les chiffres ont été ajustés suite à l'application d'IFRS 11 (voir Note 2.1 annexée aux comptes consolidés).

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)	2014	2013 ⁽¹⁾
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	948	1 105
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	92	56
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 040	1 161

(1) Les chiffres ont été ajustés suite à l'application d'IFRS 11 (voir Note 2.1 annexée aux comptes consolidés).

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 (Roce)

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 coentreprises et 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 (Roce) s'est établi à 7,2 % en 2014 vs 6,9 %⁽²⁾ en 2013.

(1) Avant impôts.

(2) Retraité suite à l'application d'IFRS 11.

2.3

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS POUR LES EXERCICES CLOS
LES 31 DÉCEMBRE 2014 ET 2013

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	Impact des éléments non récurrents ⁽¹⁾	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013					
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE							
Amérique du Nord	3 008	3 064	-2 %	-1 %	-5 %	-	4 %
Europe occidentale	2 109	2 208	-4 %	-	-	-	-4 %
Europe centrale et de l'Est	1 067	1 145	-7 %	-5 %	-6 %	-	4 %
Moyen-Orient et Afrique	3 711	3 632	2 %	-	-3 %	-1 %	6 %
Amérique latine	712	869	-18 %	-14 %	-7 %	-	3 %
Asie	2 236	2 173	3 %	-	-3 %	-	6 %
PAR ACTIVITÉ							
Ciment	8 545	8 645	-1 %	-2 %	-3 %	-1 %	5 %
Granulats et béton	4 253	4 397	-3 %	-	-4 %	-	1 %
Holdings et autres	45	49					
TOTAL	12 843	13 091	-2 %	-2 %	-3 %	-	3 %

(1) À périmètre et taux de change constants, et en excluant l'impact de la baisse des volumes en Irak au second semestre 2014 dans le contexte actuel.

Le chiffre d'affaires consolidé s'est établi à 12 843 millions d'euros, en baisse de 2 % par rapport à l'année passée.

Les variations de change ont eu un impact défavorable sur le chiffre d'affaires (-3 % sur l'exercice, soit -412 millions d'euros), reflétant principalement l'appréciation de l'euro par rapport au dollar canadien, au rand sud-africain, au real brésilien, au rouble russe et à différentes devises asiatiques. L'impact négatif des variations de change sur les trois premiers trimestres de l'année s'est inversé au quatrième trimestre, avec un impact positif de 2 % (76 millions d'euros) sur le trimestre. Les variations nettes du périmètre de consolidation ont eu un impact négatif de -2 % (soit -212 millions d'euros) sur le chiffre

d'affaires, ce qui traduit principalement la cession de nos activités cimentières au Honduras et en Ukraine, l'effet de la déconsolidation de nos actifs cimentiers au Mexique après la formation d'une joint-venture avec Elementia, et la cession d'actifs granulats aux États-Unis.

Sur base comparable, le chiffre d'affaires consolidé a progressé de 3 % en 2014, sous l'effet conjugué de l'augmentation des volumes et de la hausse des prix sur l'ensemble des lignes de produits en réponse à l'inflation des coûts. Les prix du ciment ont augmenté de 1,6 % par rapport à 2013.

EBITDA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR ACTIVITÉ

(million d'euros)	12 mois		Variation	Impact des variations de périmètre	Impact des variations de change	Impact des éléments non récurrents ⁽¹⁾	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013					
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE							
Amérique du Nord	578	552	5 %	-3 %	-6 %	-5 %	19 %
Europe occidentale	291	264	10 %	-1 %	-	7 %	4 %
Europe centrale et de l'Est	226	201	12 %	-3 %	-2 %	2 %	15 %
Moyen-Orient et Afrique	1 043	1 032	1 %	-	-3 %	-4 %	8 %
Amérique latine	150	240	-37 %	-22 %	-5 %	-	-10 %
Asie	433	505	-14 %	-	-3 %	-	-11 %
PAR ACTIVITÉ							
Ciment	2 380	2 438	-2 %	-3 %	-3 %	-1 %	5 %
Granulats et béton	394	411	-4 %	-2 %	-5 %	-2 %	5 %
Holdings et autres	(53)	(55)					
TOTAL	2 721	2 794	-3 %	-3 %	-4 %	-1 %	5 %

(1) Calcul des variations sur base comparable : à périmètre et taux de change constants, et en excluant les ventes de crédits carbone (37 millions d'euros en 2014 contre 14 millions d'euros en 2013), un gain exceptionnel de 20 millions d'euros comptabilisé au premier trimestre 2013 en Amérique du Nord et un impact de 36 millions d'euros lié à la baisse des volumes perdus en Irak au second semestre 2014 en raison de la situation actuelle.

L'Ebitda 2014 a également subi l'impact négatif des variations de change (-4 %, soit -92 millions d'euros sur l'année) et des changements de périmètre (-3 %, soit -85 millions d'euros sur l'année).

À périmètre et taux de change constants, et en excluant les ventes de crédits carbone, un gain exceptionnel de 20 millions d'euros enregistré en 2013 en Amérique du Nord et l'impact des baisses de volumes en Irak au second semestre (-36 millions d'euros), l'Ebitda est en hausse de 5 % par rapport à l'exercice 2013. Les ventes de crédits carbone se sont élevées à 37 millions d'euros en 2014 comparé à

14 millions d'euros en 2013. Sur base comparable, la marge brute d'exploitation s'est améliorée de 40 points de base sur l'exercice. Nos initiatives internes, ainsi que l'évolution positive aux États-Unis et dans la plupart des marchés du Moyen-Orient et d'Afrique, ont en effet plus que compensé l'impact des baisses de volumes en Europe et au Brésil. Nos initiatives internes ont généré un Ebitda total ⁽¹⁾ additionnel de 600 millions d'euros sur l'année, dont 370 millions d'euros de réduction des coûts et 230 millions d'euros liés aux actions en matière d'innovation.

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

AMÉRIQUE DU NORD – CROISSANCE DES VOLUMES AUX ÉTATS-UNIS ET PROGRESSION DES PRIX DE VENTE

	12 mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	11,7	11,3	4 %	4 %
- Granulats (MT)	85,5	90,5	-6 %	-2 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	5,5	5,6	-3 %	-5 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 008	3 064	-2 %	4 %
Ebitda (millions d'euros)	578	552	5 %	19 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	19,2 %	18,0 %	120 pb	250 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	441	398	11 %	28 %

(1) À périmètre et taux de change constants, et en excluant un gain exceptionnel de 20 millions d'euros comptabilisé au premier trimestre 2013 en Amérique du Nord.

(1) Ebitda avant application de la norme IFRS 11 sur les joint-ventures. Après application de cette norme, ces mesures ont contribué à l'augmentation de l'Ebitda de 505 millions d'euros en 2014 (310 millions d'euros de réduction de coûts et 195 millions d'euros liés aux actions en matière d'innovation), et de 140 millions d'euros sur le quatrième trimestre de 2014.

Les marchés ont globalement suivi une orientation favorable dans la région en 2014, soutenus par l'amélioration des tendances du secteur résidentiel aux États-Unis et par la bonne orientation de l'économie dans l'ouest du Canada.

Le chiffre d'affaires de la région s'est infléchi de 2 %, sous l'effet des variations de change et de périmètre. La dépréciation du dollar canadien et du dollar US par rapport à l'euro a eu un impact négatif de 5 % sur le chiffre d'affaires, tandis que les cessions d'actifs granulats ont eu un impact défavorable de 1 % sur le chiffre d'affaires.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 4 % par rapport à l'année passée, soutenu par la hausse des prix mise en œuvre dans l'ensemble de nos lignes de produits et par l'augmentation des volumes vendus de ciment.

♦ **Aux États-Unis**, notre chiffre d'affaires est ressorti en progression de 10 % par rapport à 2013, soutenu par la bonne orientation du secteur résidentiel tout au long de l'année ; les mises en chantiers ont passé le cap du million d'unités sur l'année 2014. À périmètre constant, les volumes vendus de ciment et de granulats ont crû de 6 % et 4 % respectivement par rapport à 2013. En revanche, les volumes vendus de béton prêt à l'emploi ont baissé de 8 % par rapport à 2013, sous l'effet d'une réduction du nombre de projets.

♦ **Au Canada**, le chiffre d'affaires s'est inscrit en légère hausse par rapport à 2013, mais il a été pénalisé par le démarrage tardif de la saison de la construction après un hiver particulièrement rigoureux. À périmètre constant, les volumes vendus de ciment ont progressé de 2 % par rapport à 2013. Les volumes vendus de granulats et de béton prêt à l'emploi se sont contractés de 3 % et 4 % par rapport à 2013, respectivement. 2013 avait ainsi bénéficié de plusieurs grands projets maintenant achevés dans les provinces de l'ouest, tandis que notre division granulats a été portée en 2014 par la croissance robuste en Ontario, soutenue par une série de projets d'infrastructures et d'ingénierie civile. Le quatrième trimestre a bénéficié d'une meilleure orientation, avec une hausse de 7 % des volumes de ciment vendus dans l'ouest et dans l'est du pays, et une progression soutenue de nos activités Granulats.

À périmètre et taux de change constants, et en excluant un gain non récurrent de 20 millions d'euros sur des plans de retraite comptabilisé au premier trimestre 2013, l'Ebitda s'est inscrit en forte amélioration par rapport à l'année dernière, soutenu par une progression robuste des résultats de nos activités Ciment et Granulats au Canada et aux États-Unis, ainsi que par les économies de coûts et les mesures destinées à promouvoir l'innovation mise en œuvre avec succès dans l'ensemble des lignes de produits.

EUROPE OCCIDENTALE – DES ACTIONS VIGOUREUSES DE RÉDUCTIONS DES COÛTS ONT LIMITÉ L'IMPACT DE LA BAISSÉ DES VOLUMES EN FRANCE

	12 mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	11,8	12,0	-2 %	-2 %
- Granulats (MT)	33,0	34,4	-4 %	-3 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	7,3	7,7	-6 %	-6 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	2 109	2 208	-4 %	-4 %
Ebitda (millions d'euros)	291	264	10 %	4 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	13,8 %	12,0 %	180 pb	100 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	104	81	28 %	13 %

(1) À périmètre et taux de change constants, et en excluant les ventes de crédits carbone (29 millions d'euros enregistrés en 2014, contre 11 millions d'euros en 2013).

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en retrait de 4 % sur l'année, sous l'effet de la baisse des volumes en France, tandis que dans les autres pays de cette région, la situation s'est stabilisée, voire s'est améliorée. Les exportations d'Espagne et de Grèce ont encore été développées en vue d'optimiser les taux d'utilisation des fours. Les variations de périmètre et des taux de change ont eu un impact négligeable.

♦ **En France**, l'activité de construction est restée globalement atone. Dans le secteur résidentiel, les mises en chantier ont encore diminué, passant sous le cap des 300 000 unités, avec une amélioration progressive attendue au cours de l'année 2015. Le segment des infrastructures se compare à une base 2013 élevée sur le second semestre, qui avait bénéficié d'un nombre de projets plus élevé lancés en amont d'élections régionales. Les ventes de ciment, de granulats et de béton prêt à l'emploi ont baissé de respectivement 6 %, 4 % et 7 % par rapport à 2013.

♦ **En Espagne**, quelques signes de reprise économique sont perceptibles. Le secteur de la construction s'est stabilisé, et des améliorations ont pu être observées au quatrième trimestre.

Actuellement, la demande est soutenue principalement par le segment des infrastructures qui représente plus de la moitié de la consommation de ciment du pays. Les volumes de ciment sont restés stables par rapport à l'année passée.

♦ L'activité de construction **en Grèce** a également montré des signes d'amélioration. Les volumes de ciment ont suivi une progression de 5 % par rapport à 2013, tandis que nos lignes de produits granulats et béton ont enregistré une croissance à deux chiffres par rapport à l'année dernière, grâce à une série de grands projets d'infrastructures lancés début 2014.

Sur base comparable, l'Ebitda a progressé de 4 % et la marge brute d'exploitation s'est inscrite en hausse de 100 points de base par rapport à 2013, soutenue par des mesures significatives de réduction des coûts qui ont permis de compenser la contraction du chiffre d'affaires.

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST – UNE MARGE BRUTE D'EXPLOITATION EN PROGRESSION SOUS L'EFFET DES ACTIONS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ET D'INNOVATION

	12 mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	12,1	12,5	-3 %	2 %
- Granulats (MT)	21,7	20,7	6 %	-1 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	2,0	1,6	21 %	21 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	1 067	1 145	-7 %	4 %
Ebitda (millions d'euros)	226	201	12 %	15 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	21,2 %	17,6 %	360 pb	200 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	135	112	21 %	20 %

(1) À périmètre et taux de change constants, et en excluant les ventes de crédits carbone (8 millions d'euros enregistrés en 2014, contre 3 millions d'euros en 2013).

Le chiffre d'affaires s'est contracté par rapport à 2013, sous l'effet de la dépréciation du rouble russe et de la cession de nos activités cimentières en Ukraine, réalisée à la fin du troisième trimestre 2013.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 4 % par rapport à 2013 et s'est stabilisé au quatrième trimestre. Après un premier semestre vigoureux, les lignes de produits ciment et granulats ont connu un ralentissement au second semestre, tandis que le béton prêt à l'emploi a bénéficié de différents projets tout au long de l'année.

◆ **En Pologne**, le chiffre d'affaires a augmenté de 4 % par rapport à 2013. Après un premier semestre marqué par le niveau élevé de l'activité de construction, le reste de l'année a été plus modéré, ce qui reflète la fin du premier volet de projets d'infrastructures financés par l'UE, tandis que les effets du nouveau plan devraient être plus visibles à partir du second semestre 2015. Les volumes de ciment sont restés stables par rapport à 2013, tandis que nos activités de granulats et de béton prêt à l'emploi ont été soutenues par différents projets qui sont à présent achevés.

◆ **En Roumanie**, nos ventes de ciment ont progressé de 2 % en volumes, le fort rebond du segment résidentiel compensant la contraction des projets d'infrastructures.

◆ **En Russie**, la consommation de ciment sur le marché dans son ensemble a légèrement augmenté par rapport à l'année passée. Nos volumes vendus de ciment ont augmenté de 9 % par rapport à 2013, ce qui traduit la montée en puissance de notre nouvelle cimenterie d'une capacité de 2 millions de tonnes située dans le sud de la région de Moscou après sa mise en service en avril, et ceci malgré le ralentissement du marché de la construction au quatrième trimestre.

À périmètre et taux de change constants, l'Ebitda et la marge brute d'exploitation se sont fortement améliorés par rapport à l'exercice 2013, avec une contribution positive de tous les pays de cette région. Cette bonne performance, soutenue par la maîtrise des coûts et par la priorité donnée à l'innovation, a été obtenue malgré un contexte marqué par la faiblesse des volumes et par l'impact négatif de 2 millions d'euros du déstockage observé au quatrième trimestre dans les activités Granulats.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE – UNE PERFORMANCE ROBUSTE MALGRÉ QUELQUES SITUATIONS EXCEPTIONNELLES SUR LA SECONDE MOITIÉ DE L'ANNÉE

	12 mois		Variation	Variation sur base comparable ⁽¹⁾
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	41,6	40,2	4 %	4 % ⁽²⁾
- Granulats (MT)	9,7	8,5	14 %	14 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	5,5	5,2	7 %	4 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3 711	3 632	2 %	6 %
Ebitda (millions d'euros)	1 043	1 032	1 %	8 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	28,1 %	28,4 %	-30 pb	40 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	778	762	2 %	10 %

(1) À périmètre et taux de change constants, et en excluant un impact de 36 millions d'euros lié à la baisse des volumes en Irak au second semestre 2014 en raison de la situation actuelle, les variations sur base comparable en neutralisant cet impact sont : volumes domestiques de ciment : 1 %, chiffre d'affaires : 5 %, Ebitda : 4 %.

(2) Volumes domestiques.

2

La région a enregistré une performance vigoureuse en 2014 malgré plusieurs événements défavorables, démontrant ainsi la solidité de notre portefeuille d'activités.

La région a été pénalisée par la dépréciation de certaines devises, avec une inversion progressive des tendances conduisant à un effet favorable sur le quatrième trimestre. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en progression de 5 % et l'Ebitda de 4 % par rapport à l'année dernière, la contribution positive enregistrée sur la plupart des marchés faisant plus que compenser l'impact de la baisse des volumes en Irak due aux difficultés logistiques rencontrées pour acheminer le ciment dans certaines zones du pays à partir de juin 2014.

En excluant cet impact, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 6 % sur base comparable par rapport à l'année dernière. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires s'est légèrement contracté sous l'effet d'une baisse des niveaux de production en Afrique du Sud et de la suspension de nos activités en Syrie depuis la mi-septembre 2014.

- ◆ **Au Nigéria**, les volumes vendus de ciment ont augmenté de 4 % par rapport à 2013, tandis que nos prix ont suivi une orientation positive en réponse à l'inflation des coûts. Le marché a été porté par une bonne dynamique sous-jacente, mais la croissance de la consommation de ciment a été limitée par les niveaux de production dans ce pays au premier semestre, tandis que le second semestre a été pénalisé par de fortes précipitations et par le ralentissement des projets d'infrastructures à l'approche des élections générales attendues en 2015. Les prix affichés à la fin de l'exercice reflètent les hausses des prix mises en œuvre en 2014 en réponse à l'inflation des coûts, malgré une baisse temporaire intervenue au quatrième trimestre 2014.
- ◆ **En Algérie**, nos ventes de ciment ont crû de 8 % par rapport à 2013, ce qui reflète les besoins importants en ciment de ce pays et l'accent qui continue à être mis sur les produits innovants. Nous avons également poursuivi le développement de nos activités de béton prêt à l'emploi dans le pays en vue de compléter notre offre clients.
- ◆ **En Égypte**, le marché est porté par des tendances sous-jacentes positives, encore renforcées par les annonces récentes de projets d'infrastructures. Toutefois, les niveaux nationaux de production de

ciment continuent d'être pénalisés par la pénurie de combustibles. Les volumes de ciment ont crû de 17 % par rapport à 2013, soutenus par nos mesures visant à diversifier notre mix énergétique. Le niveau de la production de clinker du mois de décembre a ainsi atteint un niveau record sur l'exercice, mais aussi sur les deux dernières années. Le contexte de hausse des coûts et de pénurie de ciment dans le pays a favorisé une augmentation des prix de vente du ciment.

- ◆ **En Irak**, nos volumes vendus de ciment ont reculé de 17 % par rapport à 2013, pénalisés par les difficultés logistiques rencontrées pour acheminer le ciment à travers le pays à partir du mois de juin. Cette évolution a annulé la forte croissance enregistrée sur les cinq premiers mois de l'année. Les prix se sont situés à des niveaux inférieurs à ceux de l'année passée, en raison d'ajustements des prix opérés en 2013 en réponse aux importations en provenance d'Iran, et de la baisse des prix dans le nord du pays à partir du mois de juin.
- ◆ **Au Kenya**, l'activité de construction a bénéficié d'une orientation positive. Nos ventes de ciment se sont inscrites en progression de 2 % en volumes par rapport à 2013, tandis que les prix moyens ont été en retrait par rapport à l'an passé.
- ◆ **En Syrie**, nos ventes de ciment ont été limitées, ce qui reflète la situation actuelle et la suspension de nos activités à partir de la mi-septembre 2014 pour des raisons de sécurité.
- ◆ **En Afrique du Sud**, nos volumes de ciment se sont contractés de 10 % par rapport à l'année passée, sous l'effet conjugué de grèves nationales, des élections générales de mai, de la mise en service de la cimenterie d'un nouveau concurrent et de niveaux de production temporairement limités. Nos volumes de granulats ont enregistré une croissance à deux chiffres, soutenus par différents projets routiers.

À périmètre et taux de change constants, et en excluant l'impact de la baisse des volumes en Irak au second semestre, la marge brute d'exploitation s'est améliorée de 40 points de base par rapport à 2013, soutenue par le succès des économies de coûts et des mesures en matière d'innovation, et par la forte amélioration des résultats au Nigéria, en Afrique de l'Est et en Algérie.

AMÉRIQUE LATINE – UN MARCHÉ ATONE ET UNE FORTE INFLATION DES COÛTS

	12 mois		Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	7,3	8,8	-18 %	-2 %
- Granulats (MT)	3,0	2,8	9 %	2 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	1,4	1,2	16 %	16 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	712	869	-18 %	3 %
Ebitda (millions d'euros)	150	240	-37 %	-10 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	21,1 %	27,6 %	-650 pb	-310 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	119	202	-41 %	-14 %

Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation ont été fortement pénalisés par la dépréciation du real brésilien et par les cessions effectuées sur les deux dernières années (cession de nos activités au Honduras réalisée à la fin novembre 2013, déconsolidation de nos activités au Mexique après la formation d'une joint-venture avec Elementia en juillet 2013, et cession de nos activités cimentières en Équateur en novembre 2014).

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a crû de 3 % par rapport à 2013, porté par les hausses de prix mises en œuvre en réponse à l'inflation des coûts.

- ◆ **Au Brésil**, les volumes vendus de ciment se sont contractés de 2 % par rapport à 2013, une évolution qui traduit la décélération de la demande sur le marché après la Coupe du Monde de Football et avant les élections générales du mois d'octobre. Des hausses de prix ont été mises en œuvre en réponse à une inflation des coûts significative.

◆ **En Équateur**, le marché de la construction s'est légèrement infléchi du fait du retard de certains projets d'infrastructures. Des signes d'amélioration dans le secteur de la construction ont été enregistrés en septembre après six mois de contraction, grâce à la réactivation de plusieurs grands projets hydroélectriques. Nous avons annoncé la cession de nos actifs en Équateur en mai 2014, et cette cession a été finalisée en novembre 2014.

Sur base comparable, l'Ebitda s'est contracté de 10 % par rapport à l'année passée, sous l'effet conjugué de la baisse des volumes, d'une inflation des coûts significative et d'éléments non récurrents défavorables, notamment sur le quatrième trimestre.

ASIE – LA PROGRESSION DES VENTES A RÉDUIT L'IMPACT DE L'INFLATION SIGNIFICATIVE DES COÛTS

	12 mois		Variation	Variation à périmètre et taux de change constants
	2014	2013		
Volumes				
- Ciment (MT)	31,9	29,6	8 %	8 %
- Granulats (MT)	8,5	8,2	3 %	-3 %
- Béton prêt-à-l'emploi (Mm ³)	4,7	5,4	-12 %	-12 %
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	2 236	2 173	3 %	6 %
Ebitda (millions d'euros)	433	505	-14 %	-11 %
Marge brute d'exploitation (Ebitda en % du chiffre d'affaires)	19,4 %	23,2 %	-380 pb	-370 pb
Résultat d'exploitation courant (millions d'euros)	304	382	-20 %	-17 %

La région a été fortement pénalisée par l'effet négatif des variations de change, notamment la dépréciation de la roupie indienne intervenue pendant l'été 2013. Toutefois, cette évolution a été en partie inversée au second semestre, certaines devises regagnant une partie du terrain abandonné face à l'euro.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 6 % par rapport à l'année passée, soutenu principalement par la montée en puissance de notre nouvelle usine en Inde et par le niveau élevé de l'activité de construction aux Philippines.

◆ **En Inde**, le marché de la construction a commencé à retrouver son dynamisme après les élections générales et la saison de la mousson. Nos volumes de ventes de ciment ont fortement augmenté, soutenus par notre nouvelle cimenterie d'une capacité de 2,6 millions de tonnes au Rajasthan, mise en service au troisième trimestre 2013. Les prix se sont inscrits en retrait par rapport à l'année dernière.

◆ **En Malaisie**, les volumes vendus de ciment se sont légèrement infléchis par rapport à l'année passée. Le marché de la construction a bénéficié d'une orientation positive, mais les niveaux de production ont été limités dans l'une de nos usines. Les prix du ciment ont subi l'impact de la mise en service de nouvelles capacités de production, et ceci dans un contexte de forte inflation des coûts. Nos ventes de béton prêt à l'emploi ont diminué par rapport à l'année dernière après l'achèvement de différents grands projets,

notamment la construction du nouveau terminal de l'aéroport international de Kuala Lumpur.

◆ **Aux Philippines**, le marché de la construction a bénéficié de tendances très favorables. Nos volumes de ciment ont suivi une progression de 8 % par rapport à 2013 et ont enregistré une croissance à deux chiffres au second semestre.

◆ **En Corée du Sud**, l'activité de construction s'est inscrite en léger recul, et les volumes vendus de ciment ont baissé de 4 % par rapport à 2013.

◆ **En Indonésie**, la croissance de la demande de ciment est restée modérée en 2014, en raison des élections organisées au premier semestre. Nos ventes de ciment se sont inscrites en hausse de 5 % sous l'effet des hausses de prix mises en œuvre en réponse à l'inflation des coûts.

Malgré d'importantes réductions de coûts, l'Ebitda est en retrait par rapport à l'année passée, traduisant l'impact de l'inflation généralisée des coûts dans la région, notamment des coûts énergétiques, une limitation des niveaux de production et un effet négatif lié à des achats de clinker. La montée en puissance de notre nouvelle usine en Inde a contribué fortement à la progression des volumes de la région, mais sa contribution en termes d'Ebitda a été limitée. Elle a maintenant atteint un plein taux d'utilisation, et sa contribution aux résultats devrait progresser en 2015.

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 2014 et 2013 :

(en millions d'euros)	12 mois		Variation %
	2014	2013	
EBITDA	2 721	2 794	-3 %
Amortissements	(840)	(857)	-2 %
Résultat d'exploitation courant	1 881	1 937	-3 %
Plus (moins) values de cession	292	291	
Autres produits (charges) d'exploitation	(713)	(295)	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 460	1 933	nm
Produits (frais) financiers nets	(870)	(984)	-12 %
Quote-part dans les résultats des coentreprises et des entreprises associées	69	-	
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	659	949	nm
Impôts	(385)	(242)	nm
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	274	707	
Résultat net des activités abandonnées	-	46	
RÉSULTAT NET	274	753	nm
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	143	601	nm
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	131	152	-14 %
RÉSULTAT NET AJUSTÉ ⁽¹⁾	423	384	10 %

(1) Ajusté pour exclure l'impact des éléments non récurrents, net d'impôts : les coûts liés à la fusion, les gains et pertes sur cessions (y compris le gain sur la cession de nos activités Plâtre aux États-Unis comptabilisé en activité abandonnée en 2013), les dépréciations d'actifs sans contrepartie de trésorerie, et la revalorisation des positions d'impôts différés suite à des changements de taux d'imposition, notamment en Algérie et en Espagne.

Le montant des amortissements s'est inscrit en retrait à 840 millions d'euros contre 857 millions d'euros en 2013, sous l'effet des variations de change et des cessions réalisées en 2013 et début 2014, partiellement compensé par la charge d'amortissement de nos nouvelles usines en Russie et en Inde.

Les plus-values de cession se sont élevées à 292 millions d'euros en 2014, contre 291 millions d'euros en 2013, et comprennent principalement le gain réalisé sur la cession de nos actifs cimentiers en Équateur et d'une usine de ciment en Russie (usine de Korkino).

Les autres charges d'exploitation se sont élevées à 713 millions d'euros en 2014 contre 295 millions d'euros en 2013. En 2014, le Groupe a comptabilisé 385 millions d'euros de dépréciations d'actifs au quatrième trimestre 2014, reflétant notamment la situation actuelle en Syrie et la révision du taux d'actualisation utilisé pour l'Irak. Par ailleurs, le Groupe a comptabilisé 80 millions d'euros de charges de restructuration et 126 millions d'euros liés au projet de fusion Lafarge Holcim, incluant les coûts liés aux projets de cessions.

Le résultat d'exploitation a été fortement pénalisé par les dépréciations d'actifs enregistrées au quatrième trimestre 2014 ainsi que par les coûts liés à la fusion.

Les frais financiers nets, qui comprennent les charges financières au titre de la dette nette, les résultats de change et les autres produits et charges financiers, ont baissé, passant de 984 millions d'euros à 870 millions d'euros en 2014.

Les charges financières au titre de la dette nette, à 736 millions d'euros, se sont inscrites en retrait par rapport à l'an passé, sous l'effet du remboursement de deux emprunts obligataires fin mai et mi-juillet 2014 pour un total de 1,6 milliard d'euros grâce au produit des cessions réalisés et à un emprunt obligataire bénéficiant d'un taux plus bas émis fin septembre 2013. Le taux d'intérêt moyen de la dette brute s'est établi à 6,3 % en 2014, quasiment stable par rapport à l'an passé.

Les variations de change ont entraîné un gain de 28 millions d'euros en 2014, contre une perte de 51 millions d'euros l'an passé.

Les autres charges financières s'élevaient à 162 millions d'euros contre 154 millions d'euros en 2013. Elles 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 des coentreprises et des entreprises associées a représenté un gain net de 69 millions d'euros en 2014, contre un résultat nul en 2013, ce qui reflète principalement la progression de nos résultats au Royaume-Uni, où les synergies s'accélérent et où l'on assiste à une reprise du marché.

La charge d'impôt a été pénalisée par différents éléments non récurrents, notamment la non-déductibilité des dépréciations d'actifs et la revalorisation des positions d'impôts différés pour refléter les nouveaux taux d'imposition en vigueur, notamment en Algérie et en Espagne. De plus, du fait d'un résultat avant impôts moins élevé qu'en 2013, le poids des effets structurels pris en compte dans le calcul du taux d'impôt effectif croît mécaniquement.

Le résultat net part du Groupe⁽¹⁾ est ressorti à 143 millions d'euros en 2014 et est affecté par différents éléments non récurrents :

- une dépréciation d'actifs de 385 millions d'euros, notamment liée à la situation actuelle en Syrie et à une révision du taux d'actualisation utilisé dans le cadre du test de dépréciation d'actifs en Irak ;
- des plus-values et moins-values de cession pour un total de 292 millions d'euros ;
- des coûts liés à la fusion (126 millions d'euros avant impôts, dont 90 millions d'euros cash nets d'impôts); et
- des effets défavorables exceptionnels liés à la revalorisation des positions d'impôts différés pour refléter les nouveaux taux d'imposition, notamment en Espagne et en Algérie, pour un montant de 49 millions d'euros.

En excluant l'impact de ces éléments non récurrents, le résultat net ressort en hausse de 10 % sur l'année, passant de 384 millions d'euros à 423 millions d'euros en 2014. Ce chiffre reflète la croissance organique, une progression des résultats de nos coentreprises, notamment au Royaume-Uni, ainsi que la réduction des frais financiers qui ont plus que compensé l'impact négatif des effets de périmètre et des taux de change.

La contribution des participations minoritaires, de 131 millions d'euros, est en baisse de 14 % comparé à 2013. L'impact de la croissance des résultats dans différents pays de la région Moyen-Orient et Afrique a ainsi été plus que compensé par l'effet combiné des difficultés logistiques limitant les ventes en Irak depuis juin 2014, de la déconsolidation du Honduras et d'une contribution moins élevée des entités asiatiques du fait de l'inflation des coûts.

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

2.4

TRÉSORERIE ET CAPITAUX



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 moyen et 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, les emprunts bancaires et le tirage sur des lignes de crédit à court et moyen terme.

FLUX DE TRÉSORERIE

(millions d'euros)	2014	2013 ⁽¹⁾
CASH-FLOW OPÉRATIONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 040	1 161
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers	(92)	(56)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités poursuivies	948	1 105
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation des activités abandonnées	-	1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'exploitation	948	1 106
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	35	105
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées	-	(2)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	35	103
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(2 396)	(460)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(2 396)	(460)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(1 413)	749

(1) Les chiffres de 2013 ont été ajustés suite à l'application de la norme IFRS 11 (voir note 2.1 annexée aux comptes consolidés).

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

Les flux nets de trésorerie générés par les activités poursuivies se sont établis à 948 millions d'euros en 2014 (1 105 millions d'euros en 2013).

Les flux nets de trésorerie générés par les activités poursuivies ont baissé de 157 millions d'euros principalement sous l'effet des coûts liés au projet de fusion Lafarge Holcim et de l'évolution défavorable des variations de change sur l'EBITDA. Le besoin en fonds de roulement a été maintenu à un niveau bas grâce à nos actions visant à optimiser le besoin en fonds de roulement strict⁽¹⁾. Exprimé en nombre de jours de ventes, le besoin en fonds de roulement strict est resté stable comparé à celui déjà optimisé à fin décembre 2013.

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 35 millions d'euros de trésorerie en 2014 (contre une sortie de trésorerie nette de 105 millions d'euros en 2013).

Les investissements de maintien ont été stables à 356 millions d'euros en 2014.

Les investissements de productivité et de construction de nouvelles capacités ont été contenus à 487 millions d'euros (contre 594 millions d'euros en 2013) conformément à notre stricte discipline d'investissement. Ils sont liés à la finalisation de notre usine à Kaluga (Russie) qui a produit son premier ciment en avril, aux projets d'extension et de rénovation en Amérique du Nord (Exshaw au Canada et Ravena aux Etats-Unis), et à différents projets de « dégoulottage », consistant à augmenter les capacités cimentières dans nos usines existantes, notamment en Afrique sub-saharienne. Les acquisitions se sont élevées à 182 millions d'euros et comprennent principalement des investissements visant à renforcer notre réseau industriel en France.

Les opérations de cessions ont permis de réduire l'endettement net du Groupe de 1,15 milliard d'euros en 2014 (1,25 milliard d'euros en 2013). Elles comprennent principalement la cession des activités du Groupe en Équateur et de l'usine de Korkino dans l'Oural en Russie, la cession de carrières de granulats dans le Maryland et le Nouveau Mexique (Etats-Unis), la vente de la participation du Groupe dans la joint-venture avec Elementia au Mexique, et la cession de notre participation de 20 % dans Siniat (activité plâtre en Europe et Amérique latine).

Voir la Section 1.2.6 (Acquisitions, partenariats et cessions récents) pour plus d'informations.

c) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

Au 31 décembre 2014, l'endettement net s'est établi à 9 310 millions d'euros (9 846 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Le Groupe a poursuivi ses actions visant à continuer de renforcer sa structure financière, et la dette nette a été réduite à 9 310 millions d'euros. Le montant des cessions sécurisées par le Groupe depuis le

1er janvier 2014 s'élève à 1,4 milliard d'euros. Le Groupe a encaissé 1,15 milliard d'euros sur l'année et le solde de 0,2 milliard d'euros contribuera à la réduction de la dette lors de son encaissement en 2015 (cession d'actifs au Pakistan).

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

DETTES 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 2014, les titres émis dans le cadre de ce programme s'élevaient à 8 090 millions d'euros.

Principales opérations de financement à moyen et long terme intervenues en 2014 et 2013

Durant les exercices 2014 et 2013, 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 sept ans, avec un coupon à taux fixe de 4,75 %.

Durant l'exercice 2014, Lafarge S.A. n'a procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé dans le cadre du programme EMTN.

Dans le cadre d'une documentation spécifique hors EMTN

Durant les exercices 2014 et 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 13 janvier 2015 et le 19 décembre 2014, mise en place de nouveaux emprunts bancaires de 500 millions d'euros chacun, d'une maturité de 2 ans et portant respectivement un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 0,8 % et Euribor 6M + 1,15 %, le second emprunt bancaire est assorti d'une option de sortie applicable 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 ;
- le 13 juin 2014, tirage d'un nouvel emprunt bancaire de 100 millions d'euros, d'une maturité de quatre ans et sept mois et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 1,50 % ;
- le 27 mai 2014, tirage d'un nouvel emprunt bancaire de 150 millions d'euros, d'une maturité de deux ans et huit mois et portant un taux d'intérêt variable Euribor 3M + 1,55 % ;
- le 24 juillet 2013, mise en place et tirage d'un nouvel emprunt bancaire de 300 millions d'euros, d'une maturité de sept ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 6M + 2,85 % ;
- le 28 juin 2013, mise en place et tirage d'un emprunt bancaire de 120 millions d'euros, d'une maturité de trois ans et portant un taux d'intérêt variable Euribor 6M + 1,90 %.

Voir Note 25 (a) (Passifs financiers - emprunts bancaires) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur nos financements.

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

Principaux remboursements intervenus en 2014

- ◆ le 30 décembre 2014, remboursement anticipé :
 - ◆ de l'emprunt bancaire mis en place le 24 juillet 2013 pour 300 millions d'euros,
 - ◆ de l'emprunt bancaire mis en place le 28 juin 2013 pour 120 millions d'euros,
 - ◆ de l'emprunt bancaire mis en place le 26 septembre 2011 pour 150 millions d'euros ;
- ◆ le 15 octobre 2014, remboursement de la tranche d'un emprunt de type *Schuldschein* émis le 15 octobre 2008 pour 42 millions d'euros ;
- ◆ le 16 juillet 2014, remboursement d'un emprunt obligataire émis initialement le 16 juillet 2004 pour 612 millions d'euros ;
- ◆ le 27 mai 2014, remboursement d'un emprunt obligataire émis initialement le 27 mai 2009 pour 1 000 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 2014, le Groupe n'avait pas recours à ce type de financement.

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

Lafarge S.A. maintient un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques en permanence afin de garantir la disponibilité de financements en fonction des besoins.

Une nouvelle convention de crédit syndiquée a été signée le 3 juin 2014. Elle remplace celle qui avait été signée initialement le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement les 28 juillet 2005, 27 juillet 2010 et 19 mars 2012. La nouvelle convention prévoit un crédit renouvelable de 1 500 millions d'euros pour une durée de trois ans avec deux options d'extension d'un an chacune, à la main des banques. 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.

Le montant total de lignes de crédit bilatérales confirmées a été réduit au cours de l'année 2014 à 1 500 millions d'euros contre 2 235 millions à fin 2013. En outre, quatre lignes de crédit bilatérales arrivant initialement à échéance en 2015, 2016 et 2017 ont été étendues jusqu'à 2017 et 2018.

Au 31 décembre 2014, le montant total de ces lignes (syndiquées et bilatérales) s'élevait à 3 000 millions d'euros (3 435 millions d'euros au 31 décembre 2013), dont la totalité était disponible à cette même date (la totalité était également disponible au 31 décembre 2013). La maturité moyenne de ces lignes de crédit est de 2,7 ans à fin 2014 contre 2,8 ans à fin 2013. Elles ont toutes fait l'objet de l'ajout d'une disposition permettant le projet de fusion Lafarge – Holcim sans déclenchement de leur clause de Changement de Contrôle.

(1) G4-9.

Par ailleurs, le groupe a conclu en octobre 2012 un contrat pour une ligne de crédit de 500 millions d'euros sur laquelle 450 millions d'euros sont disponibles au 31 décembre 2014 et dont l'échéance est le 22 juin 2020. Les tirages sur cette ligne prennent la forme de placements privés obligataires hors du cadre du programme EMTN de Lafarge S.A.. Cela explique la raison pour laquelle elle n'est pas incluse dans les lignes de crédit confirmées bancaires.

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 1 961 millions d'euros à fin 2014 ; ils sont libellés pour environ 18 % en euros, le solde étant libellé en un grand nombre d'autres devises.

GESTION DE TRÉSORERIE

La gestion de la trésorerie est assurée chaque fois que possible par la mise en place de structures centralisées qui permettent d'assurer le niveau d'optimisation requis. En particulier a été développé un système de cash-pooling international multidevises 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 de cash-pooling par pays peuvent également être mis en place dans d'autres pays du Groupe quand cela est possible.

Compte tenu d'un certain nombre de restrictions légales ou réglementaires, le Groupe n'a pas de système de centralisation mondial de trésorerie auquel adhèreraient tous les pays dans lequel le Groupe est implanté. Toutefois, 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 2014, le total des passifs financiers s'élevait à 11 410 millions d'euros⁽¹⁾ (à comparer à 12 944 millions d'euros en 2013 après application de la norme IFRS 11) hors options de ventes octroyées aux minoritaires et impact des instruments dérivés. Fin 2014, 308 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 9 365 millions d'euros à fin 2014, à comparer à 10 557 millions d'euros en 2013. Environ 21 % des passifs financiers à plus d'un an en 2014 viendront à échéance après 2019. 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 2014, 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 2 045 millions d'euros (à comparer à 2 387 millions d'euros en 2013).

Au 31 décembre 2014, le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps était de 6,4 %, pour un taux de 6,6 % au 31 décembre 2013. Le taux d'intérêt moyen de l'endettement brut après swaps sur l'année 2014 s'élève à 6,3 %, pour un taux de 6,2 % au 31 décembre 2013.

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 9 310 millions d'euros au 31 décembre 2014 (contre 9 846 millions d'euros au 31 décembre 2013 après application de la norme IFRS 11).

Le ratio de dette nette sur capitaux propres s'élevait à 54 % au 31 décembre 2014 (contre 60 % au 31 décembre 2013).

Le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette s'élevait à 11 % au 31 décembre 2014 (contre 12 % au 31 décembre 2013).

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, Lafarge ne pense pas que ces engagements ou restrictions, limités à quelques lignes de financement, auront un impact significatif sur sa capacité à faire face à ses engagements financiers.

Voir la Section 5.1.1 (b) (Risques financiers et de marché) pour plus d'informations.

Au 31 décembre 2014, 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 : Inde, Pakistan, et représentent de l'ordre de 1 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2014. Les co-entreprises localisées aux Emirats Arabes Unis, au Bangladesh et au Qatar ont également de contrats d'emprunts incluant des clauses de respect continu de ratios financiers. 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) (Clauses particulières dans les contrats d'emprunt) 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	07/04/2014	08/04/2014
Standard & Poor's	Notation court terme	B						
	Notation long terme	BB+		BB+		BB+		BB+
		(perspective stable)		(perspective négative)		(perspective stable)		(perspective positive)
Moody's	Notation court terme							
	Notation long terme		Ba1		Ba1		Ba1	
			(perspective stable)		(perspective négative)		(revue pour rehaussement)	

Voir Section 5.1.1 (a) (Risques relatifs au rapprochement projeté avec Holcim) et 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.

2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET TENDANCES

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – mandataires sociaux.....	68
3.1.1 Formule d'organisation des pouvoirs – Conseil d'administration – Président-Directeur général – Vice-Président	69
3.1.2 Pouvoirs du Président-Directeur général	70
3.1.3 Composition du Conseil d'administration.....	72
3.1.4 Administrateurs indépendants – parité et diversité au sein du Conseil.....	93
3.1.5 Charte de l'administrateur	96
3.2 Fonctionnement du Conseil et de ses Comités.....	98
3.2.1 Conseil d'administration	98
3.2.2 Comités du Conseil d'administration	99
3.2.3 Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général – bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent)	104
3.2.4 Tableau de synthèse de la participation aux réunions du Conseil et de ses Comités.....	106
3.3 Direction du Groupe.....	107
3.4 Rémunérations et avantages	109
3.4.1 Rémunérations versées aux administrateurs – jetons de présence.....	109
3.4.2 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général.....	110
3.4.3 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général.....	111
3.4.4 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président-Directeur général soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2015 ("say on pay")	118
3.4.5 Rémunérations de la direction du Groupe	120
3.5 Plans de rémunération à long terme (options de souscription et d'achat d'actions et actions de performance)	122
3.5.1 Politique d'attribution – critères de performance et règles de conservation	122
3.5.2 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions.....	125
3.5.3 Plans d'actions de performance	127
3.5.4 Rémunérations variables pluriannuelles.....	128
3.6 Participation au capital.....	129
3.6.1 Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	129
3.6.2 Opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et les membres de la direction.....	129
3.7 Mise en œuvre du principe "appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef.....	130

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 18 membres, dont 2 administrateurs représentant les salariés, 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 2014, suite aux événements suivants :

- ◆ l'Assemblée générale du 7 mai 2014 a approuvé le renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Véronique Weill, administrateur indépendant, et a par ailleurs procédé à la nomination de deux nouveaux administrateurs, Mesdames Mina Gerwin et Christine Ramon, toutes deux qualifiées d'administrateur indépendant par le Conseil ;

- ◆ le mandat d'administrateur de Mme Colette Lewiner arrivait à son terme à l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2014 et cette dernière n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat ;
- ◆ deux administrateurs représentant les salariés, MM. Luc Jeanneney et Ewald Simandl, ont été désignés respectivement par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. et le Comité d'entreprise européen et ont pris leurs fonctions lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014.

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, à l'exclusion des administrateurs représentant les salariés. Conformément aux statuts, ces derniers sont désignés respectivement par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. et le Comité d'entreprise européen.

Les statuts actuels de la Société, tels que modifiés pour la dernière fois lors de l'Assemblée du 7 mai 2014, prévoient que :

- ◆ la durée du mandat d'administrateur est de quatre ans ;
- ◆ aucun administrateur ne doit avoir plus de 73 ans, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pouvant par ailleurs être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions ; et
- ◆ les administrateurs (à l'exclusion des administrateurs représentant les salariés) doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société au nominatif.

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 administrateurs représentant les salariés ont été désignés pour la première fois en 2014 (l'un par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. et le second par le Comité européen d'entreprise) et ont pris leurs fonctions lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014. Ces désignations ont fait suite à l'adoption des nouvelles dispositions légales sur la représentation des salariés au Conseil d'administration et à la modification corrélative des statuts de la Société lors de la dernière Assemblée générale du 7 mai 2014 prévoyant les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

Les administrateurs représentant les salariés ont indiqué abandonner l'intégralité des jetons de présence qui leur seront dus en qualité d'administrateur au bénéfice d'organisations syndicales auprès desquelles ils sont respectivement affiliés. Cet abandon est consenti dès leur prise de fonction pour la totalité des jetons de présence et pour toute la durée de leurs mandats d'administrateur.

L'un des administrateurs représentant les salariés a été nommé membre du Comité des Rémunérations lors de la réunion du Conseil d'administration du 17 février 2015.

Par ailleurs, un représentant du Comité d'entreprise assiste aux réunions du Conseil d'administration.

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

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 ⁽¹⁾

CADRE LÉGAL :

Le choix de la forme d'organisation du pouvoir de direction d'une société anonyme (soit Conseil d'administration soit Directeur 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).

3

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 2015, le Conseil d'administration a réitéré la constatation faite lors de l'évaluation précédente comme quoi le mode de direction de la Société permettait un fonctionnement équilibré du Conseil dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance, confirmant ainsi les conclusions de la précédente évaluation ⁽²⁾.

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).

(1) G4-39.

(2) G4-44.

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 Président des Comités du gouvernement d'entreprise, des nominations et 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 2014.

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 DÉINVESTISSEMENTS

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

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

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

◆ 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 d'euros,
 - ◆ information *a priori* sur le principe des opérations pour des émissions de titres d'un montant compris entre 300 millions et 1 000 millions d'euros, le Président-Directeur général étant en charge d'en définir les modalités et conditions,
 - ◆ approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour les émissions de titres d'un montant supérieur à 1 000 millions d'euros,
 - ◆ approbation préalable de l'opération et de ses modalités pour toute émission de titres pouvant donner droit à une fraction de capital.



SYNTHÈSE DES 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 DÉINVESTISSEMENTS		
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		
Dettes bancaires	< 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 ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration de Lafarge S.A. est composé de 18 administrateurs, dont 2 représentant les salariés, 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 2014

Administrateurs	Nomination	Renouvellement	Départ	Nationalité	Age ⁽²⁾	Sexe	Date initiale de nomination	Nombre d'années au Conseil ⁽²⁾
ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST EN COURS								
Bruno LAFONT Président-Directeur général	-	-	-	Française	58	M	25/05/2005	9
Oscar FANJUL Vice-Président du Conseil Administrateur référent	-	-	-	Espagnole	65	M	25/05/2005	9
Philippe CHARRIER	-	-	-	Française	60	M	25/05/2005	9
Philippe DAUMAN	-	-	-	Américaine	61	M	03/05/2007	7
Paul DESMARAIS, Jr.	-	-	-	Canadienne	60	M	18/01/2008	7
Juan GALLARDO	-	-	-	Mexicaine	67	M	03/09/2003 (cooptation)	11
Ian GALLIENNE	-	-	-	Française	44	M	03/11/2011 (cooptation)	3
Mina GEROWIN	Assemblée générale du 7 mai 2014	-	-	Américaine	63	F	07/05/2014	10 mois
Jérôme GUIRAUD	-	-	-	Française	54	M	07/05/2008	6
Luc JEANNENEY	Conseil d'administration du 4 novembre 2014 (désignation par le Comité d'entreprise de la Société)	-	-	Française	47	M	04/11/2014	4 mois
Gérard LAMARCHE	-	-	-	Belge	53	M	15/05/2012	2
Hélène PLOIX	-	-	-	Française	70	F	27/05/1999	15
Baudouin PROT	-	-	-	Française	63	M	12/05/2011	3
Christine RAMON	Assemblée générale du 7 mai 2014	-	-	Sud-africaine	47	F	07/05/2014	10 mois
Michel ROLLIER	-	-	-	Française	70	M	07/05/2008	6
Nassef SAWIRIS	-	-	-	Égyptienne	54	M	18/01/2008	7
Ewald SIMANDL	Conseil d'administration du 4 novembre 2014 (désignation par le Comité d'entreprise européen)	-	-	Autrichienne	56	M	04/11/2014	4 mois
Véronique WEILL	-	Assemblée générale du 7 mai 2014	-	Française	55	F	06/05/2010	4
ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT EST ARRIVÉ À ÉCHÉANCE EN 2014								
Colette LEWINER	-	-	À l'issue de l'Assemblée générale du 7 mai 2014	-	-	-	-	-

(1) G4-38.

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

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

(4) Au 31/12/2014. 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.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1 Conseil d'administration – mandataires sociaux

AUTRES INFORMATIONS

Terme du mandat	Administrateur indépendant ⁽³⁾	Représentant les salariés ou les actionnaires salariés	Taux de participation (Conseil) ⁽⁴⁾	Comités du Conseil ⁽²⁾⁽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 SDD	3	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	100 %	SDD (P) GN	2	Industrie / International Connaissance du Groupe Lafarge en Amérique du Nord
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	100 %	SDD	9 ⁽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	89 %	GN Rem	5	Finance et gestion des participations Industrie / International
2018 (Assemblée statuant sur les comptes 2017)	Oui	Non	100 %	SDD	3	Finance et gestion des participations Industrie / International
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	100 %	Audit	2	Finance / International Connaissance de l'Europe de l'Est, de l'Afrique et du Moyen-Orient
04/11/2018	Non	Oui	100 %	–	1	Vision d'un salarié Connaissance du Groupe Lafarge et de ses métiers Achats Connaissance du Brésil
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	89 %	Audit SDD	5	Finance et gestion des participations Industrie / International
2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	Oui	Non	100 %	SDD	5	Finance / Industrie / International Connaissance du Groupe Lafarge
2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	Oui	Non	89 %	GN SDD	3	Finance / Banque International
2018 (Assemblée statuant sur les comptes 2017)	Oui	Non	80 %	Audit	3	Finance / Industries extractives International Connaissance de l'Afrique
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Oui	Non	100 %	Audit (P) GN SDD	3	Finance / Industrie / International Expertise en gouvernement d'entreprise
2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	Non	Non	67 %	GN Rem SDD	3	Industrie / International Connaissance de l'Afrique et du Moyen-Orient Connaissance des métiers du Groupe Lafarge Entrepreneur et de développeur d'affaires
04/11/2018	Non	Oui	100 %	Rem	1	Vision d'un salarié Connaissance du Groupe Lafarge et de ses métiers Projets de transformation IT
2018 (Assemblée statuant sur les comptes 2017)	Oui	Non	78 %	Audit Rem	1	Finance / International Connaissance des fonctions corporate
–	–	–	–	–	–	Mme Lewiner n'est plus administrateur depuis le 7 mai 2014

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 : 37 506</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).</p> <p>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". Il est 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, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

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) puis Président de Deoleo S.A (Espagne).

Il est actuellement 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)

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 :

Président de Deoleo, S.A. (Espagne) (société cotée) jusqu'en 2014

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 et administrateur 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, administrateur et Président du Comité d'audit de Rallye. Il est Fondateur 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 et Administrateur 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)
Fondateur et Président de Clubhouse France (association)

À l'étranger ;

Administrateur de plusieurs filiales internationales de Labco

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

Président de Labco
Président du Conseil de surveillance de Spotless Group jusqu'en 2010
Vice-Président, Directeur général et administrateur d'Enobiol de 2006 à 2010
Administrateur de la Fondation Nestlé pour la Nutrition

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. Le renouvellement de son mandat sera proposé lors de l'Assemblée générale convoquée le 7 mai 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 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 s'est joint à Power Corporation du Canada en 1981 et a occupé le poste de Vice-Président l'année suivante. En 1984, il a guidé la création de la Corporation Financière Power (CFP) afin de consolider, sous une même bannière, les principales participations financières de Power et celles de Pargesa Holding S.A. M. Desmarais a été Vice-Président et chef de l'exploitation de CFP de 1986 à 1989, Vice-Président exécutif du Conseil de 1989 à 1990, Président exécutif du Conseil de 1990 à 2005, Président du Comité Exécutif de 2006 à 2008 et est Co-Président exécutif du Conseil de CFP depuis 2008. Il a également été Vice-Président du Conseil de Power Corporation de 1991 à 1996. Il a été nommé Président du Conseil et co-chef de la direction de Power Corporation en 1996.

Après la prise de contrôle de Pargesa par la Financière Power et le groupe Frère de Belgique en 1990, M. Desmarais a travaillé en Europe de 1991 à 1994, période durant laquelle il a œuvré au développement du partenariat avec le groupe Frère et à la restructuration du groupe Pargesa. De 1982 à 1990, il a été membre du Comité de gestion de Pargesa, en 1991, Vice-Président exécutif du Comité, puis son Président exécutif. En 2003, il a été nommé administrateur délégué puis Président du Conseil en 2013. Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université McGill (Canada). Il a également étudié à l'INSEAD en France, où il a obtenu une maîtrise en administration des affaires. Il est administrateur de plusieurs sociétés du groupe Power en Amérique du Nord.

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 S.A. (société cotée) ⁽¹⁾

À l'étranger :

Administrateur de Power Corporation du Canada (Canada) (société cotée)
 Administrateur de AppDirect (États-Unis)
 Administrateur de Steve Nash Fitness Centers (Canada)
 Administrateur de Best Friends (Canada)
Tous les mandats suivants sont exercés au titre de la représentation de Power Corporation dans ses différentes participations :
 Co-Président et administrateur de la Corporation Financière Power (Canada) (société cotée) ⁽¹⁾
 Président du Conseil d'administration et administrateur délégué de Pargesa Holding S.A. (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 S.A. (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 S.A. (Suisse) société cotée ⁽¹⁾

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

En France :

Administrateur de GDF-SUEZ (société cotée) jusqu'en 2014

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

⁽¹⁾ Ces mandats sont exercés au titre de la représentation de Power Corporation dans ses différentes participations. 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 S.A. de C.V. (Mexique).

Administrateur indépendant, Juan Gallardo apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, 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 S.A. (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

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. En 2005, il crée les fonds de private equity Ergon Capital à Bruxelles et en est l'Administrateur-Délégué jusqu'en 2012. 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) ⁽¹⁾
Administrateur d'Imerys (société cotée) ⁽¹⁾
Administrateur de Pernod Ricard (société cotée) ⁽¹⁾

À l'étranger :

Administrateur de SGS (Suisse) (société cotée) ⁽¹⁾
Administrateur-Délégué de Groupe Bruxelles Lambert S.A. (Belgique) (société cotée)
Administrateur de Gruppo Banca Leonardo S.P.A. (Italie)
Membre du Conseil de surveillance de Kartesia GP (Luxembourg)
Administrateur d'Erbe S.A. (Belgique)
Administrateur d'Ergon Capital S.A. (Belgique)
Gérant d'Ergon Capital II Sàrl (Luxembourg)
Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)

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

En France :

Administrateur de PLU Holding S.A.S. (jusqu'au 26 avril 2012)
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 (jusqu'au 21 décembre 2011)

À l'étranger :

Administrateur d'Ergon Capital Partners S.A. (Belgique) jusqu'au 20 mars 2014
Administrateur d'Ergon Capital Partners II S.A. (Belgique) jusqu'au 20 mars 2014
Administrateur d'Ergon Capital Partners III S.A. (Belgique) jusqu'au 20 mars 2014
Gérant d'Egerton Sàrl (Luxembourg) jusqu'au 3 octobre 2013
Membre du Conseil de surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (Luxembourg) jusqu'au 27 avril 2012
Administrateur de La Gardenia Beauty Sp. (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur de Seves S.P.A. (Italie) jusqu'au 31 décembre 2011
Administrateur de Publihold (Belgique) jusqu'au 31 décembre 2011

⁽¹⁾ Ces mandats sont exercés au titre de la représentation de Groupe Bruxelles Lambert S.A. dans ses différentes participations. 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.

MINA GEROWIN - née le 27 mai 1951 - nationalité américaine

37 Ovington Square,
SW3 1LJ, Londres,
Royaume-Uni

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable**

Mina Gerowin a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 2014. Mina Gerowin est administrateur de CNH Industrial NV (Pays-Bas), d'EXOR S.P.A. (Italie) et membre du Comité Consultatif Mondial de Samsung Asset Management (Corée du Sud). Née à New York, Mme Gerowin est diplômée en économie politique de l'université Smith College, titulaire d'un doctorat en droit de la faculté de droit de l'université de Virginia, diplômée d'un M.B.A. de la Harvard Business School avec la distinction de Baker Scholar et docteur en lettres honoris causa de l'université de New Haven. Elle a pratiqué le droit en Suisse et à New York avant de rejoindre Lazard Frères à New York puis à Paris en tant que banquier d'investissement spécialisé dans les fusions & acquisitions internationales. Mme Gerowin a par la suite fondé son propre fonds d'investissement et société de conseil, réalisant cinq investissements par LBO dans des sociétés dont elle prit également la direction et devint administrateur. Après le désinvestissement de ces sociétés, elle devint consultante internationale. Elle rejoint en 2004 le fonds d'investissement Paulson & Co., où elle fut associé gérant de Paulson Europe LLP à Londres jusqu'en 2012.

Administrateur indépendant, Mme Gerowin 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 d'un groupe industriel à dimension internationale.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2014. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

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 de CNH Industrial NV (Pays-Bas) (société cotée)

Administrateur d'EXOR S.P.A. (Italie) (société cotée)

Membre du Comité Consultatif Mondial de Samsung Asset Management (Corée du Sud)

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

Néant

À l'étranger :

Associé gérant de Paulson Europe LLP jusqu'en 2012

<p>JÉRÔME GUIRAUD - né le 7 janvier 1961 - nationalité française</p>	
 <p>4 Cork Street, London W1S 3LG, Royaume-Uni</p> <p>Nombre d'actions Lafarge S.A. détenues : 3 948</p>	<p>Expérience et expertise</p> <p>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 Administrateur Directeur général de NNS Capital, administrateur de NNS Holding ainsi qu'Administrateur de OCI NV (acteur majeur dans la Construction et les Engrais, coté sur Euronext Amsterdam). 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.</p>
	<p>État du mandat (nomination/renouvellement/terme du mandat)</p> <p>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.</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 de <u>Lafarge</u> (société cotée)</p> <p>À l'étranger : Administrateur d'OCI NV (Pays-Bas) (société cotée) Administrateur Directeur général de NNS Capital (Royaume-Uni) Administrateur de NNS Holding Sàrl (Luxembourg) Administrateur de NNS (Luxembourg) Administrateur d'OS (Luxembourg)</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 : Administrateur d'Orascom Construction Industries S.A.E (Égypte) (société cotée) de 2008 à 2013</p>

LUC JEANNENEY - né le 26 juin 1967 - nationalité française

2 avenue du général de Gaulle, 92140 Clamart, France

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

Nombre de parts Lafarge 2000 détenues: 270,20

(Plan d'épargne groupe investi en actions Lafarge SA - voir la Section 6.1.4 Actionnariat salarié pour plus d'information)

Expérience et expertise**Administrateur - Désigné par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A. conformément à la Loi**

Suite à sa désignation par le Comité d'entreprise de Lafarge S.A., la nomination de M. Luc Jeanneney en tant qu'administrateur a pris effet le 4 novembre 2014 pour une durée de quatre ans.

M. Luc Jeanneney est actuellement Directeur Achats pour les activités opérationnelles du Groupe en France. Il a rejoint le Groupe Lafarge en 2006 en tant que responsable achats pour la zone Amérique latine (2006-2009), basée au Brésil. De retour en France au sein de l'équipe des Achats Groupe, il est successivement chef de projet concernant le reporting achats (2010) puis responsable de la gestion du risque et de l'approvisionnement en gaz naturel et en carburants liquides pour le Groupe (2011-2012). Il est membre du Conseil de surveillance du FCPE Lafarge 2000 (élu en 2012 pour une durée de quatre ans) et des FCPE communs Plan d'Épargne Groupe et PERCO (élu en 2013 pour une durée de quatre ans). Précédemment, il a travaillé chez PSA Peugeot Citroën en tant que chargé de projet achats (1996-2001) puis Directeur Achats pour le Brésil et l'Argentine (2002-2005).

M. Luc Jeanneney est diplômé de l'École des mines d'Alès (1989), de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC – 1992) et également titulaire d'un master en sciences politiques (IPLH Paris – 2014).

Luc Jeanneney apporte en particulier au Conseil d'administration sa vision en tant que salarié ainsi que sa connaissance du Groupe et de ses métiers et notamment son expérience des achats, ainsi que sa connaissance du Brésil et de l'Amérique latine en général.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2014. Terme du mandat en novembre 2018.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Membre du Conseil de surveillance du FCPE Lafarge 2000
Membre du Conseil de surveillance des FCPE Plan d'Épargne Groupe Lafarge et PERCO

À l'étranger :

Néant

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

Néant

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, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

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 1er 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) ⁽¹⁾
Administrateur de Legrand (société cotée)
Administrateur de Total S.A. (société cotée) ⁽¹⁾
Censeur de GDF Suez (société cotée) ⁽¹⁾

À l'étranger :

Administrateur-Délégué du Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) (société cotée)
Administrateur de SGS (Suisse) (société cotée) ⁽¹⁾

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 International (Belgique) jusqu'au 13 novembre 2011
Administrateur de GDF Suez Belgium (Belgique) jusqu'au 1^{er} octobre 2011
Administrateur de Sociedad General de Aguas de Barcelona (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

⁽¹⁾ Ces mandats sont exercés au titre de la représentation de Groupe Bruxelles Lambert S.A. dans ses différentes participations. 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.

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 et administrateur de BNP Paribas de 2003 à mai 2014. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe et administrateur de 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.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères au cours des cinq dernières années**En cours actuellement :****En France :**

Administrateur de Lafarge (société cotée)
Membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe (société cotée)
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 Sogama Crédit Associatif
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 S.A. (Suisse)
Administrateur de Sofina (Belgique) (société cotée)
Administrateur de Genesis Emerging Markets Fund Limited (Guernesey) (société cotée)

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

Administrateur de BNP Paribas (société cotée) jusqu'en mai 2014
Gérante de Goëmar Holding jusqu'en mars 2014.
Administrateur d'Ypso Holding S.A. (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.

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 a été Président de BNP Paribas de décembre 2011 à décembre 2014. 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 trois 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 et Veolia Environnement.

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. Le renouvellement de son mandat sera proposé lors de l'Assemblée générale convoquée le 7 mai 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 Kering (société cotée)
Administrateur de Veolia Environnement (société cotée)

À l'étranger :

Néant

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

En France :

Administrateur et Président de BNP Paribas jusqu'au 1er décembre 2014 (société cotée)
Président de la Fédération Bancaire Française (septembre 2009 à août 2010)

À l'étranger :

Administrateur de Pargesa Holding S.A. (Suisse) (société cotée) jusqu'en mai 2014
Administrateur de Erbé S.A. (Belgique) jusqu'en décembre 2013



CHRISTINE RAMON - née le 16 avril 1967 - nationalité sud-africaine

44 Kloof Road,
Bedfordview, 2007,
Johannesbourg, Afrique
du Sud

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

Expérience et expertise**Administrateur, membre du Comité d'audit**

Christine Ramon a été nommée administrateur de Lafarge S.A. en 2014.

Elle est Directeur financier et administrateur exécutif d'AngloGold Ashanti Limited (Afrique du Sud), société cotée au JSE en Afrique du Sud et au NYSE.

Elle a été administrateur et Directeur financier de Sasol Limited de 2006 à 2013, un groupe international intégré dans le secteur de l'énergie et de la chimie, coté en Afrique du Sud et à New York. Précédemment elle a été Directeur général et Directeur financier de Johnnic Holdings Limited (Afrique du Sud) et administrateur de Transnet Limited (Afrique du Sud). Mme Ramon est expert-comptable et a suivi la formation pour cadres dirigeants de la Harvard Business School (Senior Executive Programme). Elle est actuellement Vice-Président du Financial Reporting Standards Council d'Afrique du Sud et a été membre du Financial Reporting Investigations Panel d'Afrique du Sud. Elle a présidé le Forum des directeurs financiers des 40 premières sociétés cotées d'Afrique du Sud de 2011 à 2013. Elle était précédemment membre du Comité Consultatif du International Accounting Standards Board.

Administrateur indépendant, Mme Ramon apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience d'administrateur et de dirigeant d'un groupe industriel à dimension internationale, son expertise dans le domaine de la finance et du secteur des industries extractives ainsi que sa connaissance de l'Afrique.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2014. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

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 :

Directeur financier et administrateur exécutif d'AngloGold Ashanti (Afrique du Sud) (société cotée)

Administrateur non exécutif de MTN Group Limited (société cotée en Afrique du Sud)

Vice-Présidente du Financial Reporting Standards Council en Afrique du Sud

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

Néant

À l'étranger :

Administrateur de Sasol Limited (Afrique du Sud) (société cotée) jusqu'en 2013

Mandats dans différentes filiales du groupe Sasol jusqu'en 2013

Administrateur de Transnet Limited (Afrique du Sud) jusqu'en 2010

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, membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable

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

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.

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 S.A. (société cotée)
Président du Conseil d'administration 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

Mijnweg 1, 6167 AC
Geleen, Pays-Bas

Nombre d'actions
Lafarge S.A. détenues :
1 671 (ne prenant
pas en compte
les actions détenues
par NNS Holding Sàrl).

Voir la Section 6.1.1
(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 Administrateur et 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 S.A.E) (Égypte) en 1998, puis Président d'OCI S.A.E. en 1999. Nassef Sawiris est également administrateur d'OCI Partners LP (Etats-Unis) ainsi que 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 d'OCI Partners LP (Etats-Unis) (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)

EWALD SIMANDL - né le 15 février 1959 - nationalité autrichienne



**Gumpendorfer Straße
19-21, AT-1060 Vienne,
Autriche**

**Nombre d'actions
Lafarge S.A. détenues :
213**

Expérience et expertise

Administrateur - Désigné par le Comité d'entreprise européen conformément à la Loi; membre du Comité des rémunérations

Suite à sa désignation par le Comité d'entreprise européen, la nomination de M. Ewald Simandl en tant qu'administrateur a pris effet le 4 novembre 2014 pour une durée de quatre ans.

M. Ewald Simandl est un spécialiste IT (Systèmes d'information) engagé ayant une grande expérience du développement et de la mise en réseau des systèmes informatiques. Ses points forts sont l'analyse, la définition et la mise en œuvre de processus opérationnels, complétés par une bonne connaissance opérationnelle.

Il commence sa carrière en 1986 à Vienne chez "Perlmooser Zementwerke AG", société rachetée par Lafarge en 1996. Ses responsabilités principales sont l'organisation, la planification et la programmation de processus opérationnels sur système SAP, la formation d'utilisateurs ainsi que la définition et la gestion de projets nationaux et internationaux.

Ewald Simandl apporte en particulier au Conseil d'administration sa vision en tant que salarié ainsi que sa connaissance du Groupe et de ses métiers et notamment son expérience des projets IT de transformation.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2014. Terme du mandat en novembre 2018.

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 :

Néant

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

Néant

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 1er 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 1er janvier 2013, Véronique Weill est membre du Comité de direction du groupe AXA.

Administrateur indépendant, Véronique Weill apporte en particulier au Conseil d'administration son expertise dans le domaine de la finance, ses connaissances des fonctions corporate et son expérience de dirigeant au sein d'un groupe à dimension internationale.

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

Nomination en tant qu'administrateur de Lafarge S.A. en 2010. Terme du mandat à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice de 2017.

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 S.A.
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	2015 (Assemblée statuant sur les comptes 2014)	2016 (Assemblée statuant sur les comptes 2015)	2017 (Assemblée statuant sur les comptes 2016)	2018 (Assemblée statuant sur les comptes 2017)
Bruno Lafont			◆	
Oscar Fanjul			◆	
Philippe Charrier			◆	
Philippe Dauman	◆			
Paul Desmarais, Jr.		◆		
Juan Gallardo			◆	
Ian Gallienne		◆		
Mina Gerowin				◆
Jérôme Guiraud		◆		
Luc Jeanneney				◆ (1)
Gérard Lamarche		◆		
Hélène Ploix			◆	
Baudouin Prot	◆			
Christine Ramon				◆
Michel Rollier		◆		
Nassef Sawiris		◆		
Ewald Simandl				◆ (2)
Véronique Weill				◆

(1) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à sa désignation par le Comité d'entreprise pour une durée de quatre ans, soit jusqu'au 4 novembre 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à sa désignation par le Comité d'entreprise européen pour une durée de quatre ans, soit jusqu'au 4 novembre 2018.

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 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 (1)

a) Indépendance

Administrateurs qualifiés d'indépendants	
Philippe Charrier	Hélène Ploix
Philippe Dauman	Baudouin Prot
Oscar Fanjul	Christine Ramon
Juan Gallardo	Michel Rollier
Mina Gerowin	Véronique Weill

Pourcentage d'administrateurs indépendants : 62,5 %

(1) G4-40.

Administrateurs non qualifiés d'indépendants/justification ⁽¹⁾

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 Sarl, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

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. Il est rappelé pour mémoire que le Code Afep-Medef précise que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination de l'indépendance du Conseil.

Le Conseil d'administration, après examen au cas par cas de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance retenus pour la Société, considère qu'il compte 10 administrateurs indépendants sur les 16 administrateurs pris en compte dans la base de calcul (hors administrateurs représentant les salariés), soit 62,5 % d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾.

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, en ce compris les administrateurs représentant les salariés.

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 ;

(1) Le taux d'administrateurs indépendants au sein du Conseil en intégrant les administrateurs représentant les salariés dans la base de calcul ressort à 55 %, ce qui reste conforme aux recommandations du Code Afep-Medef.

- ◆ 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, le Conseil considère Mme Ploix comme administrateur indépendant. Il est précisé que le Conseil d'administration compte neuf administrateurs indépendants en plus de Mme Ploix sur un total de 16 administrateurs (hors administrateurs salariés) 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 17 février 2015, 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 a été le Président du Conseil d'administration jusqu'au 1^{er} décembre 2014. 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.

Aucun des administrateurs considérés comme indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la Société ou le Groupe Lafarge qui seraient de nature par leur caractère significatif à remettre en cause leur indépendance.

d) Gestion des conflits d'intérêts ⁽¹⁾

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.

En 2014, deux conventions réglementées ont été préalablement approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 5 avril 2014 dans le cadre du projet d'opération de rapprochement entre Lafarge et Holcim.

Aux termes de ces conventions signées le 6 avril 2014, Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se sont principalement engagés à apporter la totalité des actions Lafarge qu'ils détiennent au 6 avril 2014 (soit 60 308 408 actions Lafarge pour Groupe Bruxelles Lambert et

40 064 682 actions Lafarge au total pour M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl) à l'offre publique d'échange devant être initiée par Holcim sur Lafarge S.A., ainsi que toutes les actions Lafarge qu'ils pourraient, le cas échéant, acquérir par la suite.

Pour plus d'information sur ces conventions, se référer à la Section 6.1.2 (Pacte d'actionnaires et Conventions avec les actionnaires).

Par ailleurs, lors de sa réunion du 17 février 2015, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. a passé en revue les conventions réglementées autorisées au cours de l'exercice 2014 décrites ci-dessus ainsi que celles approuvées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2014. Aucune de ces conventions n'a donné lieu à paiement lors de l'exercice 2014, à l'exception des conventions d'externalisation auprès de Cardif Assurance Vie (filiale de BNP Paribas) comme précisé dans le rapport spécial des commissaires aux comptes. L'une de ces conventions d'externalisation auprès de Cardif Assurance Vie a par ailleurs fait l'objet d'une reclassification, sortant du champs d'application des conventions réglementées dans la mesure où M. Bruno Lafont n'est pas un bénéficiaire potentiel du régime de retraite couvert par cette convention ainsi que du fait de l'absence de mandataires commun entre Lafarge et BNP Paribas depuis décembre 2014 et des conditions usuelles de ladite convention.

Enfin, lors de sa réunion du 11 mars 2015, le Conseil d'administration a approuvé la modification de deux régimes de retraite supplémentaires en France et des conventions d'externalisation liées. Ces modifications visent à permettre le maintien des droits au titre des services passés des bénéficiaires potentiels qui seraient amenés à être localisés en Suisse chez LafargeHolcim en cas de réalisation du projet de fusion entre Lafarge et Holcim Ltd. Ces modifications n'emportent aucune augmentation dans le calcul des droits potentiels au bénéfice de M. Bruno Lafont. Ces modifications constituant de nouvelles conventions réglementées qui seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 7 mai 2015.

Voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés page F96, ainsi que la Note 30 (Parties liées) annexée aux comptes consolidés pour plus d'information.

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.

(1) G4-41.

e) Parité et diversité – Procédure de recrutement

INDICATEURS

	2014	2013
Nombre d'administrateurs de nationalité non française	9 ⁽¹⁾	6
% de non français	50 %	40 %
Nombre de femmes	4 ⁽¹⁾	3
% de femmes	25 % ⁽²⁾	20 %

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

(2) Hors administrateurs représentant les salariés.

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

La moitié 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. Ces constatations ont été réitérées lors de l'évaluation formelle du Conseil menée début 2015, le Conseil notant par ailleurs la diversité complémentaire apportée par la désignation de deux administrateurs représentant les salariés en novembre 2014.

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 quatre femmes administrateurs sur les 16 membres composant le Conseil d'administration hors administrateurs représentant les salariés, le taux de présence des femmes au sein du Conseil est actuellement de 25 % (contre 20 % en 2013), cette progression s'intégrant dans l'objectif de poursuite de la féminisation du Conseil.

Dans l'hypothèse de l'approbation des projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale convoquée pour le 7 mai 2015, le Conseil resterait à 16 administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés) 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.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'application de ces dispositions (article L. 225-27 du Code de commerce).

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. (Cette obligation de détenir un certain nombre d'actions de la société ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés).

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 ⁽¹⁾

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.

(1) G4-43.

3.2

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS



3.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Indicateurs

	2014	2013
Nombre de réunions	9	7
Pourcentage moyen de participation	94 %	89 %
Nombre d'administrateurs	18 ⁽¹⁾	15
Pourcentage d'administrateurs indépendants	62,5 % (soit 10 sur 16) ^{(1) (2)}	60 % (soit 9 sur 15)

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

(2) Hors administrateurs représentant les salariés.

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⁽¹⁾. 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.

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).

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

(1) G4-34.

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 2014, 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 projet de fusion entre Lafarge et Holcim ;
- ◆ 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 (2014 et début 2015)⁽¹⁾ ;
- ◆ l'attribution d'actions de performance et de rémunération variable pluriannuelle ;
- ◆ la modification du règlement intérieur du Conseil suite au nouveau Code Afep-Medef ;
- ◆ la modification des règles de répartition des jetons de présence ;
- ◆ la revue des dispositions statutaires concernant l'âge des administrateurs ;
- ◆ les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés ;
- ◆ la revue et l'analyse de divers textes législatifs et rapports portant sur des sujets de gouvernement d'entreprise.

Voir la Section 1.2.7 (LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant garde des matériaux de construction) et la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) annexée aux comptes consolidés pour plus d'information concernant le projet de fusion avec Holcim.

Pour plus d'informations sur les développements et désinvestissements, se référer à la Section 1.2.6 (Acquisitions, partenariats et cessions récents).

La description des nouvelles règles de répartition des jetons de présence figure en Section 3.4.1 (Rémunérations versées aux administrateurs).

Les attributions d'actions de performance et de rémunération variable pluriannuelle en 2014 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).

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).

Concernant le projet de fusion entre Lafarge et Holcim, les présidents des différents comités (MM. O. Fanjul, P. Dauman et M. Rollier), ainsi que MM. G. Lamarche, I. Galliene, P. Desmarais jr, N. Sawiris et J. Guiraud, sont régulièrement impliqués dans l'étude des principaux sujets et enjeux soulevés par l'opération envisagée et la préparation de l'examen des étapes de l'opération par le Conseil d'administration.

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⁽²⁾.

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.

(1) G4-44.

(2) G4-34.

a) Comité d'audit

◆ INDICATEURS

	2014	2013
Nombre de réunions	6	5
Pourcentage moyen de participation	73 %	91 %
Nombre de membres	7 ⁽¹⁾	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) ⁽¹⁾	71 % (soit 5 sur 7)

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

◆ COMPOSITION

Le Comité d'audit est présidé par M. Michel Rollier depuis le 18 février 2014. Il était auparavant présidé par Mme Hélène Ploix.

Sa composition est la suivante :

- ◆ Michel Rollier, Président (administrateur indépendant) ;
- ◆ Oscar Fanjul (administrateur indépendant) ;
- ◆ Juan Gallardo (administrateur indépendant) ;
- ◆ Jérôme Guiraud ;
- ◆ Gérard Lamarche ;
- ◆ Christine Ramon (administrateur indépendant) ;
- ◆ Véronique Weill (administrateur indépendant).

Mme Christine Ramon a été nommée membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration du 7 mai 2014 suite à sa nomination en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

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 17 février 2015, 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 ⁽¹⁾ ;
- ◆ 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 2014, les travaux du Comité d'audit ont porté sur :

- ◆ la revue préliminaire des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013, la revue des comptes sociaux du premier semestre et des comptes consolidés des trois premiers trimestres de 2014 ;
- ◆ la revue des communiqués de presse et des présentations aux analystes portant sur la publication de ces comptes ;
- ◆ la revue du budget d'honoraires 2014 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, en particulier concernant le projet de fusion avec Holcim ;
- ◆ 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 2014 en février 2015, 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 2014. 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 2014 et formulé une recommandation au Conseil.

Voir la Section 5.2 (Procédures de contrôle interne).

(1) G4-46.

b) Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations

◆ INDICATEURS

	2014	2013
Nombre de réunions	4	4
Pourcentage moyen de participation	93 %	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 2014.

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 2014, 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 bilan d'activité du Vice-Président ;
- ◆ le renouvellement du mandat du Vice-Président ;
- ◆ la modification du règlement intérieur du Conseil ;
- ◆ la revue des dispositions statutaires concernant l'âge des administrateurs ;
- ◆ la revue des modalités de désignation des administrateurs salariés, pour modification des statuts ;
- ◆ 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 (2014 et début 2015) ;
- ◆ la revue de la description de la gouvernance dans le Document de Référence 2014 (début 2015) ; et
- ◆ la revue et l'analyse de divers textes législatifs et rapports portant sur des sujets couverts par ses missions (Loi relative à la représentation des salariés au sein des Conseils d'administration, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise etc.).

c) Comité des rémunérations

INDICATEURS

	2014	2013
Nombre de réunions	6	5
Pourcentage moyen de participation	94 %	97 %
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 ;
- ◆ Ewald Simandl (administrateur représentant les salariés) ;
- ◆ Véronique Weill (administrateur indépendant).

Il n'y a pas eu d'évolution de la composition du Comité des rémunérations sur l'exercice 2014. En 2015, M. Ewald Simandl, administrateur représentant les salariés, a rejoint le Comité des rémunérations suite à la décision du Conseil d'administration du 17 février 2015.

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 ⁽¹⁾. 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.

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 2014, 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 2014) ;
- ◆ l'évaluation de l'atteinte des conditions de performance liées au plan d'options de souscription 2009 et aux plans d'options de souscription et d'actions de performance 2011 ;
- ◆ l'évaluation de l'atteinte des conditions de performance de l'élément de rémunération long terme 2009 du Président-Directeur général ;
- ◆ la revue des règles de répartition de l'enveloppe des jetons de présence et la répartition des jetons entre les administrateurs pour l'année 2014 ;
- ◆ la rémunération annuelle du Président-Directeur général (rémunération fixe et critères de part variable) ;
- ◆ la revue des conséquences du projet de fusion avec Holcim et l'anticipation des recommandations à prendre dans ce cadre ;
- ◆ la revue des différents plans de retraite du Groupe ;
- ◆ l'évaluation de ses travaux ; et
- ◆ la revue de la section du Document de Référence 2014 sur la rémunération (début 2015), y compris le "Say on Pay".

(1) G4-53.

d) Comité Stratégie, Développement et Développement durable

INDICATEURS

	2014	2013
Nombre de réunions	3 ⁽¹⁾	5
Pourcentage moyen de participation	95 %	94 %
Nombre de membres	7 ⁽²⁾	7
Pourcentage d'administrateurs indépendants	71 % (soit 5 sur 7) ⁽²⁾	71 % (soit 5 sur 7)

(1) G4-47.

(2) 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 ;
- ◆ Oscar Fanjul (administrateur indépendant) ;
- ◆ Mina Gerowin (administrateur indépendant) ;
- ◆ Gérard Lamarche ;
- ◆ Hélène Ploix (administrateur indépendant) ;
- ◆ Baudouin Prot (administrateur indépendant) ;
- ◆ Michel Rollier (administrateur indépendant) ;
- ◆ Nassef Sawiris.

Mme Colette Lewiner a été membre du 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 2014.

Mme Mina Gerowin a été nommée membre du Comité Stratégie, Développement et Développement durable par le Conseil d'administration du 7 mai 2014 suite à sa nomination en tant qu'administrateur par l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

Messieurs Fanjul, Lamarche et Rollier ont été nommés membres du Comité Stratégie, Développement et Développement durable par le Conseil d'administration du 4 novembre 2014.

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 ⁽¹⁾.

(1) G4-42, G4-45.

PRINCIPAUX TRAVAUX

Les réunions du Comité Stratégie, Développement et Développement durable sont ouvertes depuis 2004 à tous les administrateurs souhaitant y participer.

En 2014, les travaux du Comité Stratégie, Développement et Développement durable ont porté sur :

- ◆ les différents aspects du projet de fusion avec Holcim, et en particulier le processus de désinvestissement ainsi que la préparation de l'intégration des deux groupes ;
- ◆ la revue du portefeuille d'actifs du Groupe en anticipation des évolutions à venir dans les régions où le Groupe est présent, avec la sortie de certains pays (Equateur, Mexique), le repositionnement d'actifs (cession de la participation minoritaire dans le plâtre à Etex, désinvestissement d'actifs en Russie et en Amérique du Nord) et l'accélération du développement des positions du Groupe en Afrique sub-saharienne ;
- ◆ 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.

3.2.3 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL – BILAN D'ACTIVITÉ DU VICE-PRÉSIDENT (ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT)

a) Évaluation du Conseil d'administration, de ses Comités et du Président-Directeur général

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise que le Conseil doit procéder au moins une fois par an à un débat sur son fonctionnement, afin d'en évaluer et d'en améliorer l'efficacité et de procéder à l'évaluation des performances du Président-Directeur général. Une évaluation formalisée portant notamment sur les modalités de fonctionnement du Conseil, la vérification que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du Conseil et la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux et son implication dans les délibérations est prévue au moins tous les deux ans sur la base d'un questionnaire approuvé par le Conseil.

Début 2015, 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. Cette évaluation intégrait également celle des Comités.

Il ressort des commentaires et débats résultant de cette évaluation que les administrateurs continuent à être globalement très satisfaits du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités. Les principales conclusions de cette évaluation, d'où ressortent des pistes d'optimisation, sont les suivantes :

- ◆ les administrateurs ont réitéré leurs conclusions des évaluations passées 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; une amélioration de la composition du Conseil a été notée, notamment concernant la meilleure représentation des femmes et la diversité des profils, ainsi que suite à la désignation de deux administrateurs représentant les salariés ;
- ◆ l'organisation des Conseils et l'animation des débats par le Président-Directeur général restent très appréciées, tant sur la conduite des débats que sur la qualité de ses interventions. Les administrateurs constatent que le mode de direction de la Société permet 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 continuent à faire 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 jugent très satisfaisante la qualité des travaux du Conseil, notamment en matière de gestion financière, budgets et résultats comme les années passées mais également concernant la stratégie du Groupe, et ce en amélioration par rapport aux évaluations précédentes. Une amélioration de la qualité et des délais de communication des différents documents relatifs au Conseil et aux Comités par rapport à la précédente évaluation formelle a par ailleurs été soulignée ;
- ◆ en termes de perspective, il a été noté l'intérêt de continuer à mettre l'accent sur le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ainsi que d'identification et de gestion des risques en Conseil et en Comité d'audit ; il a également été suggéré que la composition du Conseil pourrait bénéficier de l'apport d'un profil ayant une connaissance particulière de la zone Asie-Pacifique;
- ◆ en termes de suivi des conclusions de la précédente évaluation formelle du Conseil menée en 2013, le Conseil a noté l'amélioration de la qualité des débats sur la stratégie du Groupe à la fois en Conseil ainsi qu'en Comité stratégie, développement et développement durable. Par ailleurs, en ligne avec les précédentes pistes d'amélioration évoquées en 2010, il a été constaté une meilleure représentation des femmes au sein du Conseil.

Le 1er prix du Gouvernement d'Entreprise 2014 décerné par l'Agefi à la Société pour le bon fonctionnement de ses organes sociaux, qui a pour objectif de récompenser les meilleures sociétés cotées sur la place de Paris pour la qualité de leur gouvernance, vient confirmer par une reconnaissance externe les conclusions de l'évaluation du Conseil.

b) Bilan d'activité du Vice-Président (administrateur référent)

Au cours de l'exercice 2014, 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 (loi relative à la représentation des salariés au sein des Conseils d'administration, rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants, rapport annuel du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise 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 sur le fonctionnement du Conseil et la contribution effective de ses membres en 2014 d'abord au sein du Comité du gouvernement d'entreprise et des nominations, puis au sein du Conseil lors des réunions respectives du Comité et du Conseil du 17 février 2015, sur base notamment d'un questionnaire d'évaluation au préalable approuvé par le Conseil et ayant fait l'objet d'une réponse de l'ensemble des administrateurs.

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 Comité des rémunérations, sous la présidence du Vice-Président, a revu la description des éléments de rémunération du Président-Directeur Général dans le document de référence, telle que présentée aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle ("Say on Pay").

Suite à l'annonce du projet de fusion entre Lafarge et Holcim en avril 2014, le Vice-Président a mené différents travaux concernant les conséquences de ce projet de fusion sur les différents sujets relevant de la compétence du Comité du gouvernement d'entreprise et du Comité des rémunérations, afin de permettre une anticipation des recommandations à prendre dans ce cadre.

Le Vice-Président a présenté au Conseil d'administration début 2015 un rapport sur son bilan d'activité 2014 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 2014 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 2014	9	94	6	73	4	93	6	94	3	95
Bruno Lafont	9	100								
Oscar Fanjul	9	100	2	33	4	100	6	100		
Philippe Charrier	9	100					6	100	3	100
Philippe Dauman	9	100			4	100			3	100
Paul Desmarais Jr.	9	100							3	100
Juan Gallardo	9	100	5	83	3	75	5	83		
Ian Gallienne	8	89			4	100	6	100		
Mina Gerowin ⁽¹⁾	5/5	100							2/2	100
Jérôme Guiraud	9	100	6	100						
Luc Jeanneney ⁽²⁾	2/2	100								
Gérard Lamarche	8	89	6	100						
Colette Lewiner ⁽³⁾	4/4	100							1/1	100
Hélène Ploix ⁽⁴⁾	9	100	1/1	100					3	100
Baudouin Prot	8	89			4	100			3	100
Christine Ramon ⁽¹⁾	4/5	80	2/4	50						
Michel Rollier	9	100	6	100	4	100				
Nassef Sawiris	6	67			3	75	5	83	2	67
Ewald Simandl ⁽²⁾	2/2	100								
Véronique Weill	7	78	2	33			6	100		

(1) Administrateur nommé lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(2) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014.

(3) Administrateur dont le mandat est venu à échéance le 7 mai 2014.

(4) Administrateur n'étant plus membre du Comité d'audit depuis le 18 février 2014.

3.3

DIRECTION DU GROUPE



Le Comité Exécutif ⁽¹⁾ 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), French-American Foundation France et Les Amis de l'Université Française d'Égypte.

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. En 1986, il rejoint la direction Financière du groupe Matra. De 1988 à 1991 il est 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 aux Philippines en 1999, poste qu'il continuera d'exercer jusqu'en 2003 cette fois dans le contexte de Lafarge.

(1) G4-34.

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 Cimpress N.V. (Pays-Bas) et Président du Conseil de l'American School of Paris.

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⁽¹⁾. Elle est administratrice du groupe ETAM et de l'American Chamber of Commerce in France.

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.

(1) G4-36, G4-42.

3.4

RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

3

3.4.1 RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS – JETONS DE PRÉSENCE

La rémunération au titre de l'exercice 2014 des administrateurs de Lafarge S.A. est constituée uniquement des jetons de présence (hors la rémunération du Président-Directeur général et des administrateurs représentant les salariés).

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 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.

c) Jetons de présence 2014

Le montant global des jetons de présence versés en 2015 (au titre de l'exercice 2014) s'élève à 688 750 euros. Il s'élevait en 2014 (au titre de l'exercice 2013) à 633 300 euros, le montant global versé en 2013 (au titre de l'exercice 2012) ressortant pour sa part à 671 900 euros.

Administrateurs	Jetons de présence versés en 2015 au titre de l'exercice 2014 (euros)	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)
Bruno Lafont	30 000	25 400	25 400
Oscar Fanjul	77 500	64 800	58 800
Philippe Charrier	41 250	37 400	37 400
Philippe Dauman	56 250	53 100	55 400
Paul Desmarais, Jr.	42 500	38 600	43 400
Juan Gallardo	62 500	67 400	62 600
Ian Gallienne	40 000	36 200	31 400
Mina Gerowin ⁽¹⁾	17 500	N/A	N/A
Jérôme Guiraud	37 500	30 200	31 400
Luc Jeanneney ⁽³⁾	7 500 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
Gérard Lamarche	35 000	31 400	14 500
Colette Lewiner ⁽²⁾	16 250	30 200	31 400
Hélène Ploix	36 250	40 000	36 400

(1) Administrateurs nommés lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(2) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(3) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à désignation du Comité d'entreprise. Il perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail en sa qualité de directeur achats France.

(4) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à désignation du Comité européen d'entreprise. Il perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail en sa qualité d'Expert Integration Logiciels.

(5) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2014.

(6) Les administrateurs salariés ont abandonné l'intégralité de leurs jetons de présence au profit d'organisations syndicales. Voir la Section 3.1 pour plus d'information.

Administrateurs	Jetons de présence versés en 2015 au titre de l'exercice 2014 (euros)	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)
Baudouin Prot	36 250	30 200	37 400
Christine Ramon ⁽¹⁾	23 750	N/A	N/A
Michel Rollier	48 750	33 800	35 000
Nassef Sawiris	35 000	60 200	62 600
Ewald Simandl ⁽⁴⁾	7 500 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
Véronique Weill	37 500	35 000	32 600
TOTAL	688 750	633 300 ⁽⁵⁾	671 900 ⁽⁵⁾

(1) Administrateurs nommés lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(2) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

(3) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à désignation du Comité d'entreprise. Il perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail en sa qualité de directeur achats France.

(4) Administrateur représentant les salariés entré en fonction lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 novembre 2014 suite à désignation du Comité européen d'entreprise. Il perçoit par ailleurs une rémunération au titre de son contrat de travail en sa qualité d'Expert Integration Logiciels.

(5) Y compris les jetons versés à des administrateurs dont les mandats ont expiré avant 2014.

(6) Les administrateurs salariés ont abandonné l'intégralité de leurs jetons de présence au profit d'organisations syndicales. Voir la Section 3.1 pour plus d'information.

Conformément à la politique du Groupe, il n'y a pas eu au titre de 2014 de versement de jetons de présence aux mandataires sociaux de Lafarge S.A. et aux membres du Comité Exécutif du Groupe au titre de mandats détenus dans des filiales du Groupe.

3.4.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX 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 ⁽¹⁾.

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.

(1) G4-52.

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)	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau ci-dessous)	1 838	1 890
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 D.1) ⁽¹⁾	578	368
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 H.2) ⁽¹⁾	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées à la Section 3.4.3 I.2) ⁽¹⁾	723	952
TOTAL	3 139	3 210

(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)	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	975	975	975	975
Rémunération variable annuelle	829	887	887	1 168
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	800
Jetons de présence	30	25	25	25
Avantages en nature	4	4	3	3
TOTAL	1 838	1 891	1 890	2 971

a) Rémunération fixe 2014 versée au Président-Directeur général

Pour l'exercice 2014, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur général a été maintenue à 975 000 euros (Décision du Conseil d'administration du 18 février 2014, sur recommandation du Comité des rémunérations).

b) Rémunération variable 2014 (versée en 2015)

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 2014 du Président-Directeur général à 828 750 euros, correspondant à 53 % de son bonus maximum.

Les objectifs financiers 2014 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 2014 portaient sur les domaines suivants :

- ◆ la santé-sécurité ;
- ◆ les objectifs budgétaires et la notation financière ;
- ◆ les mesures d'accélération de la croissance organique ;
- ◆ 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) PRIMES À LA CRÉATION DE VALEUR

ATTRIBUTION 2014 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Nombre d'unités attribuées en 2014	Valorisation à l'attribution ⁽¹⁾
Bruno Lafont	92 000	578 680 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 11 mars 2014, le Conseil d'administration a décidé d'accorder une rémunération long terme prenant la forme d'un programme d'attribution d'une "prime à la création de valeur" (PCV) qui vise à reconnaître une forte appréciation du cours de Bourse de l'action Lafarge sur le long terme. 92 000 unités de prime à la création de valeur ont été accordées à M. Bruno Lafont.

À l'issue d'une période de quatre ans (2014 à 2018), et uniquement dans la mesure où la condition de performance externe liée au cours de l'action Lafarge serait atteinte, 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 ⁽¹⁾ et un cours de Bourse cible fixé à 75 euros (ce qui correspond à une augmentation de l'ordre de 40 % par rapport au cours de l'action au 31 décembre 2013). Pour déterminer le montant de cette prime, cette différence sera multipliée par le nombre d'unités PCV accordées, étant entendu que si la condition de performance interne également attachée au programme n'était pas atteinte, 50 % des unités PCV accordées seraient annulées.

De plus, le montant qui pourrait être dû par unité PCV est plafonné à 75 euros (correspondant à un cours de Bourse de 150 euros).

Ce programme est donc assujéti à la réalisation des conditions de performance externe et interne suivantes :

- ◆ la condition de performance externe consiste en l'atteinte au minimum de ce cours de Bourse cible fixé à 75 euros. Si cette condition n'était pas atteinte, 100 % des unités PCV accordées seraient annulées ;
- ◆ la condition de performance interne consiste en ce qu'un niveau de retour sur capitaux engagés moyen sur les exercices 2014 à 2017 soit atteint par rapport à des niveaux cibles préfixés ⁽²⁾. Le nombre d'unités PCV donnant droit à paiement dépendra du niveau d'atteinte de cette condition. Si le niveau cible minimum n'était pas atteint, 50 % des unités PCV accordées seraient annulées.
- ◆ Le programme prévoit d'autre part :
 - ◆ une condition de présence, (i) avec ajustement du montant au *pro rata temporis* dans l'hypothèse d'invalidité, du décès ou de départ en retraite, (ii) ou perte des droits dans toute autre hypothèse,
 - ◆ un engagement de réinvestir une partie significative des montants perçus en actions Lafarge, et
 - ◆ le principe d'un paiement en 2018 (accélération en cas d'offre publique sur Lafarge).

(1) Moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le 11 mars 2018.

(2) Les niveaux cibles préfixés de pourcentage moyen de marge de Roce sur la période 2014 à 2017 sont définis de manière précise. Ils ne sont pas rendus public pour des raisons de confidentialité.

La valorisation de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution a été estimée à 578 680 euros. Elle est recalculée chaque année.

Aucun montant n'est dû en 2014 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle.

A la réalisation du projet de fusion entre égaux avec Holcim, le programme ne serait pas accéléré. Le cours de Bourse cible de 75 euros serait ajusté au cours de bourse de l'action LafargeHolcim qui deviendrait le cours de Bourse cible. La condition interne serait également calculée sur la base LafargeHolcim.

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 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 ⁽¹⁾ et un cours de Bourse cible fixé à 70 euros (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 euros, ce qui correspond à une augmentation de plus de 40 % par rapport au cours de l'action au 31 décembre 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 ⁽²⁾ ;
- ◆ le programme prévoit d'autre part :
 - ◆ une condition de présence – avec ajustement du montant au *pro rata 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,
 - ◆ le principe d'un paiement en 2017 (accélération en cas d'offre publique sur Lafarge).

La valorisation, à la date d'attribution, de cette rémunération variable pluriannuelle est recalculée chaque année. Elle ressort à 346 500 euros à la fin de l'exercice 2014. Elle était de 368 000 euros à sa date d'attribution.

Aucun montant n'est dû en 2014 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle.

A la réalisation du projet de fusion entre égaux avec Holcim, le programme ne serait pas accéléré. Le cours de Bourse cible de 70 euros serait ajusté au cours de bourse de l'action LafargeHolcim qui deviendrait le cours de Bourse cible. La condition interne serait également calculée sur la base LafargeHolcim.

(1) Moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le 13 mars 2017.

(2) 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.

◆ 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 trois à sept 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).

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 2014 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle.

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 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle a été constituée dans les comptes de Lafarge et est recalculée chaque année. Elle s'élève à 750 000 euros au 31 décembre 2014.

e) Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2014.

f) Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés en 2015 (au titre de l'exercice 2014) à M. Bruno Lafont s'élève à 30 000 euros.

Les règles de répartition des jetons de présence arrêtées par le Conseil d'administration du 18 février 2014 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 2014 D'OPTIONS**

M. Bruno Lafont n'a bénéficié d'aucune attribution d'options au cours de l'exercice 2014.

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 2014 par Lafarge S.A. et par toute société du Groupe ;
- ◆ options levées durant l'exercice 2014 ;
- ◆ nombre total d'options restant à exercer au 31 décembre 2014.

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 2014					

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		
Pas de levée d'options au cours de l'exercice 2014		

NOMBRE TOTAL D'OPTIONS RESTANT À EXERCER PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 DÉCEMBRE 2014

Options pouvant être exercées au 31/12/2014	Options indisponibles au 31/12/2014	Total
Bruno Lafont	397 088	105 000 ⁽¹⁾
		502 088 ⁽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 et 2014
Bruno Lafont	43 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %	pas d'attribution

Comme les autres attributaires, en cas de départ à la retraite 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.

i) Actions de performance

◆ **I.1) ATTRIBUTION 2014 D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

Lors de sa réunion du 11 mars 2014, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer 23 000 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 seraient livrées à l'issue d'une période de trois ans dépendra du niveau d'atteinte de ces différentes conditions sur la période 2014-2016.

- ◆ 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, sur la période 2014-2016. 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 2014 que pour la période 2014-2015. Le niveau d'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 722 860 euros.

A la réalisation du projet de fusion entre égaux avec Holcim, la condition externe devant être évaluée fin 2016 serait calculée en prenant en compte la performance de LafargeHolcim.

Cette attribution a été effectuée sur base de la résolution 21 ("autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre") votée lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2013.

◆ **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 2014 par Lafarge S.A. et par toute société du Groupe ;
- ◆ actions de performance acquises définitivement durant l'exercice 2014 ;
- ◆ nombre total d'actions de performance attribuées au 31 décembre 2014.

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 2014 du 11/03/2014	23 000	722 860	14/03/2017	15/03/2019	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	AGA 2011 du 12/05/2011	10 000

NOMBRE TOTAL D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2014 ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS 2011

	Total
Bruno Lafont	96 500 ⁽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	2014
Bruno Lafont	100 %	100 %	100 %	100 %

Comme les autres attributaires, en cas de départ à la retraite 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 37 506 actions au 31 décembre 2014.

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 32 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 supérieure 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 32 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 32 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 huit 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 (2012-2014), 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 cinq et trois ans minimum dans différentes fonctions au sein du Groupe pour pouvoir en bénéficier (versus deux 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.

Enfin, lors de sa réunion du 11 mars 2015, le Conseil d'administration a approuvé la modification de deux régimes de retraite supplémentaires en France et des conventions d'externalisation liées. Ces modifications visent à permettre le maintien des droits au titre des services passés des bénéficiaires potentiels qui seraient amenés à être localisés en Suisse chez LafargeHolcim en cas de réalisation du projet de fusion entre Lafarge et Holcim Ltd. Ces modifications n'emportent aucune augmentation dans le calcul des droits potentiels au bénéfice de M. Bruno Lafont. Ces modifications constituent de nouvelles conventions réglementées soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 7 mai 2015.

Voir le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés page F105, ainsi que la Note 30 (Parties liées) annexée aux comptes consolidés page F74 pour plus d'information.

(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 2014 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS POUR AVIS AUX ACTIONNAIRES LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 7 MAI 2015 ("SAY ON PAY") ⁽¹⁾

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)	Aucune augmentation de la rémunération fixe 2014 par rapport à celle de 2013.
Rémunération variable annuelle	828 750 euros (montant dû, à verser en 2015)	<p>La partie variable annuelle 2014 correspond à 53 % du bonus maximum.</p> <p>Les objectifs financiers 2014 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 2014 portaient sur les domaines suivants : la santé-sécurité, les objectifs budgétaires et la notation financière, les mesures d'accélération de la croissance organique, 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	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu.

(1) G4-53.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	0 euro Aucun montant n'est dû	<p>Prime à la création de valeur 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> Attribution de 92 000 unités de "prime à la création de valeur" (PCV) (Conseil d'administration du 11 mars 2014). À l'issue d'une période de quatre ans (2014 à 2018), et uniquement dans la mesure où la condition de performance externe liée au cours de l'action Lafarge serait atteinte, versement d'une prime calculée sur la base de la différence entre le cours de l'action au terme du programme ⁽¹⁾ et un cours de Bourse cible fixé à 75 euros. Pour déterminer le montant de cette prime, cette différence sera multipliée par le nombre d'unités PCV accordées, étant entendu que si la condition de performance interne également attachée au programme n'était pas atteinte, 50 % des unités PCV accordées seraient annulées. Plafond : le montant qui pourrait être dû par unité PCV est plafonné à 75 euros 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 75 euros ; condition de performance interne : niveau de retour sur capitaux engagés moyen sur les exercices 2014 à 2017 atteint par rapport à des niveaux cibles préfixés ⁽²⁾. Le nombre d'unités PCV donnant droit à paiement dépendra du niveau d'atteinte de cette condition. Si le niveau cible minimum n'était pas atteint, 50 % des unités PCV accordées seraient annulées. Le programme prévoit le principe d'un paiement en 2018. Aucun montant n'est dû sur 2014 au titre de cette rémunération variable pluriannuelle. La valorisation de cette rémunération variable pluriannuelle à sa date d'attribution a été estimée à 578 680 euros. Elle est recalculée chaque année. <p>Autres plans de rémunérations variables pluriannuelles : Le descriptif des plans attribués lors d'exercices précédents et toujours en cours figure à la Section 3.4.3 – d (page 112) du présent Document de Référence.</p>

(1) Moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le 11 mars 2018.

(2) Les niveaux cibles préfixés de pourcentage moyen de marge de Roce sur la période 2014 à 2017 sont définis de manière précise. Ils ne sont pas rendus public pour des raisons de confidentialité.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2014.
Options d'actions, actions de performance	Actions 722 860 euros (valorisation comptable)	<p>Attribution 2014 d'actions de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Attribution de 23 000 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 trois ans dépendra du niveau d'atteinte de ces différentes conditions sur la période 2014-2016 : <ul style="list-style-type: none"> condition de performance externe (conditionnant 75 % de l'attribution) : performance relative de Lafarge sur la période 2014-2016 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 2014 et pour la période 2014-2015). Attribution lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 mars 2014, effectuée sur base de la résolution 21 ("Autorisation au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre") votée lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2013.
	Options = N/A	Absence d'attribution.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Jetons de présence	30 000 euros (montant dû, à verser en 2015)	Calcul des jetons de présence 2014 de Bruno Lafont par application des règles de répartition des jetons de présence approuvées par le Conseil d'administration le 18 février 2014 et présenté à la Section 3.4.1 – b (page 109) du présent Document de Référence ((30 000 euros = 10 000 euros (jeton fixe) + 20 000 euros (jeton variable).
Valorisation des avantages de toute nature	4 000 euros (valorisation comptable)	M. 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	Indemnité de départ liée 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 cette indemnité de départ pour la dernière fois lors de l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2013 (5 ^e résolution). 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 116) du présent Document de Référence à la lecture de laquelle il est renvoyé.
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	Régime de retraite supplémentaire 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). 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 117) du présent Document de Référence à la lecture de laquelle il est renvoyé.

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 2014	Exercice 2013
Nombre moyen de personnes ⁽¹⁾	11	10,3
Montant versé (millions d'euros) ⁽²⁾	10,0	12,0
Montant de l'engagement retraite (millions d'euros) ⁽³⁾	64,0	47,5

(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 Comité Exécutif, se référer à la Section 3.3, page 107).

(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 2013 et 2014 s'explique essentiellement par la mise à jour des hypothèses actuarielles (baisse du taux d'actualisation et du taux technique) et l'impact de la fiscalité, ainsi que l'acquisition d'une année de droits supplémentaires potentiels, [G4-EC3].

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 23,12 % des options non encore exercées au 31 décembre 2014, dont 8,73 % 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 14,46 % des actions de performance (non encore acquises définitivement) au 31 décembre 2014, dont 5,28 % 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 l'obligation (i) 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) 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)

3.5.1 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 :

	2004	2005 à 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bruno Lafont	43 %	50 %	50 %	pas d'attribution	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Membres du Comité Exécutif	30 %	50 %	63 %	70 %	70 %	80 %	100 %	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.

Attribution 2014

Les critères de performance applicables à l'attribution 2014 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). Des 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, 60 % si le troisième niveau est atteint, 75 % si le quatrième 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 et d'innovation en 2014 et 2015. Un seuil d'atteinte a

été défini pour l'ensemble de ces objectifs en lien avec le plan stratégique du Groupe. Ce niveau d'atteinte définit le pourcentage d'acquisition.

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance internes est ambitieux.

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.

A la réalisation du projet de fusion entre égaux avec Holcim, la condition externe devant être évaluée fin 2016 serait calculée en prenant en compte la performance de LafargeHolcim.

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 nouvelle évaluation aura lieu sur les mêmes critères en 2013 et 2015 selon FCF (Free Cash Flow).
	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 trois 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 trois 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.	



Attribution 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.

Pour le mandataire social, Président-Directeur général et les membres du Comité Exécutif 15 % des critères de performance internes relatifs à cette attribution n'ont pas été atteints et les actions de performance correspondantes seront annulées.

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance internes est ambitieux.

A la réalisation du projet de fusion entre égaux avec Holcim, la condition externe devant être évaluée fin 2015 serait calculée en prenant en compte la performance de LafargeHolcim.

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.

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.

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 (50 %) des critères de performance relatifs aux attributions de 2011 et 2012 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 50 % des conditions ont été 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 50 % des conditions ont été 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 50 % des conditions ont été atteintes
2012	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2012, 2013 et 2014). FCF et Roce (moyenne 2012, 2013 et 2014).		Condition externe atteinte Conditions internes non atteintes 50 % des conditions ont été atteintes

	Mandataires sociaux	Membres du Comité Exécutif	Atteinte des conditions de performances
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.		Condition externe testée en 2015 Conditions internes partiellement atteintes
2014	Performance relative de Lafarge et de ses concurrents (moyenne 2014, 2015 et 2016). Progression de l'Ebitda liée à des actions de réduction des coûts, et d'innovation en 2014 et 2015.		Conditions testées en 2015 et en 2016

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 2014, le nombre total d'options non exercées était de 5 752 615, soit environ 2 % du capital de la Société au 31 décembre 2014.

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 quatre 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 2014 : Information sur les attributions et levées

Aucune attribution d'options n'a été décidée au cours de l'exercice 2014.

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 2014 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 2014
Options ⁽¹⁾ détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice 2014, 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.	10 364	61,19	OSA 2004 du 14/12/2004
Lafarge S.A.	8 678	62,78	OSA 2005 du 16/12/2005
Lafarge S.A.	27 136	30,74	OSA 2009 du 25/03/2009
Lafarge S.A.	13 750	51,30	OSA 2010 du 24/03/2010

(1) Une option donne droit à une action.

c) Informations sur les plans en cours en 2014

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 14 DÉCEMBRE 2004 AU 24 MAI 2006

	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	25/05/2005	25/05/2005
Attribution par le Conseil d'administration du	14/12/2004	16/12/2005	24/05/2006
Nature des options	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	791 575	1 466 294	768 626
Dont aux mandataires sociaux			
M. Bruno Lafont	34 709	69 418	69 418
M. Bertrand Collomb	46 279	46 278	-
Nombre de bénéficiaires à l'origine	479	1 916	536
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	14/12/2008	16/12/2009	24/05/2010
Date d'expiration	14/12/2014	16/12/2015	24/05/2016
Prix de souscription (euros)	61,19	62,78	84,42
Nombre d'options souscrites au 31 décembre 2014	32 737	57 359	3 050
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques ⁽¹⁾	758 838	1 16 541	46 598
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	1 292 394	718 978

(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 2014	0	0	0	198 641	60 538	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques ⁽¹⁾	15 785	68 136	79 010	143 069	519 908	264 247	42 200
NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	156 195	553 729	740 477	402 335	623 054	517 733	747 720

(1) Conformément aux modalités du plan.

d) Exercice 2015 : Information sur les attributions

À la date de publication du présent Document de Référence, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'avait été attribuée sur l'exercice 2015.

3.5.3 PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

À fin décembre 2014, le nombre total d'actions de performance restantes était de 1 448 784, soit environ 0,5 % du capital de la Société au 31 décembre 2014.

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 depuis 2011 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 2014 : Informations 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 et 57 000 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 2014 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)		
Lafarge S.A.	57 000	AGA 2014 du 11/03/2014

c) Informations sur les plans en cours en 2014
ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DU 24 MARS 2010 AU 11 MARS 2014

	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	AGA 2014 du 11/03/2014
Attribution autorisée par l'Assemblée générale du	06/05/2009	06/05/2009	12/05/2011	12/05/2011	12/05/2011	07/05/2013
Attribution par le Conseil d'administration du	24/03/2010	15/03/2011	12/05/2011	15/03/2012	13/03/2013	11/03/2014
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	169 605	328 755	20 000	483 967	636 920	331 745
Dont aux mandataires sociaux						
<i>Bruno Lafont</i>	-	-	20 000	20 000	33 500	23 000
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	2 032	2 257	1	1 950	1 733	289
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	547	516	1	630	454	142
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	1 485	1 741	0	1 320	1 279	147
Date d'acquisition définitive des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	24/03/2012	15/03/2014	12/05/2014	17/03/2015	15/03/2016	14/03/2017
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	24/03/2014	15/03/2015	N/A	15/03/2016	14/03/2017	12/03/2018
Date de cessibilité des actions						
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux français et assimilés</i>	24/03/2014	15/03/2016	12/05/2016	17/03/2017	16/03/2018	15/03/2019
<i>Bénéficiaires résidents fiscaux étrangers</i>	24/03/2014	15/03/2015	N/A	15/03/2016	14/03/2017	13/03/2018
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	33 385	98 483	10 000	63 127	68 785	4 365
Nombre d'actions de performance acquises définitivement au 31 décembre 2014 ⁽¹⁾	135 720	97 416	10 000	427	0	0
NOMBRE D'ACTION DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	132 856	0	420 413	568 135	327 380

(1) Conformément aux modalités du plan.

d) Exercice 2015 : Information sur les attributions

À la date de publication du présent Document de Référence, aucune action de performance n'avait été attribuée sur l'exercice 2015.

3.5.4 RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES

En mars 2013 puis en mars 2014, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer une rémunération long terme versée en numéraire visant à reconnaître la forte appréciation du cours de Bourse de la Société. Cette rémunération prend la forme d'attribution d'une "Prime à la création de valeur".

Les caractéristiques de ces plans de Prime à la création de valeur ainsi que des attributions 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 2014.

3.6.2 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES MEMBRES DE LA DIRECTION

Aucune opération sur les titres de la Société n'a été effectuée par les administrateurs et membres de la direction au cours de l'exercice 2014.

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, le Conseil considère Mme Ploix comme administrateur indépendant. Il est précisé que le Conseil d'administration compte neuf administrateurs indépendants en plus de Mme Ploix sur un total de 16 administrateurs (hors administrateurs salariés) 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 32 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>Rémunérations variables pluriannuelles <i>Guide d'application du Code Afep-Medef en date de décembre 2014 concernant l'article 23.2.3 du Code: "les rémunérations variables doivent être exprimées en un pourcentage maximum de la partie fixe (et non du montant « cible »). En ce qui concerne en particulier les rémunérations variables différées et pluriannuelles, lorsque l'indication d'un tel pourcentage maximum de la rémunération fixe n'est pas pertinente, les sociétés présentent un autre mode de détermination du maximum des droits qui pourraient être attribués et/ou acquis ou versés à l'échéance conformément à la règle « appliquer ou expliquer »".</i></p>	<p>Primes à la Création de Valeur - Fixation d'un plafond</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ L'attribution de « Prime à la création de valeur » 2014, entre autres conditions, prévoit bien un plafond fixé par unité attribuée. Le montant qui pourrait être dû par unité est ainsi plafonné à 75 €. Un tel plafond intégré au plan lui-même permet une prise en compte adaptée des spécificités de ce programme tout en respectant ainsi la précision apportée par le Guide d'application du Code Afep-Medef. ◆ Il est rappelé que, pour sa part, l'attribution de « Prime à la création de valeur » 2013 a été décidée par le Conseil d'administration du 13 mars 2013, soit préalablement à la publication du nouveau Code Afep-Medef en juin 2013 qui pour la première fois y intégrait la notion de rémunération variable pluriannuelle. Attribué préalablement à la mise en place de ces recommandations, il ne prévoit pas de plafond par unité attribuée. ◆ L'information complète sur ces plans, dont leurs valorisations permettant de faire le lien avec la rémunération fixe, figure en page 112. 	<p>Section 3.4.3 D.1</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 37 506 actions au 31 décembre 2014.</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	134
4.1.1 Vue d'ensemble.....	134
4.1.2 Ambitions développement durable 2020 – état des lieux.....	135
4.2 Gestion de notre empreinte environnementale	137
4.2.1 Combustibles alternatifs et recyclage	137
4.2.2 Biodiversité.....	138
4.2.3 Eau	139
4.2.4 Émissions	140
4.3 Créer de la valeur pour nos parties prenantes	144
4.3.1 Santé et sécurité	144
4.3.2 Développement des communautés.....	145
4.3.3 Achats durables.....	147
4.3.4 Accès au logement.....	147
4.3.5 Emploi, diversité et compétences	148
4.4 Les indicateurs de performance clés	153
4.4.1 Tableau des indicateurs de performance	153
4.4.2 Méthodologie de reporting	160
4.4.3 Rapport de vérification de la sincérité des informations relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale	162
4.5 Index du contenu Global Reporting Initiative (GRI) – G4	164



4.1

INTRODUCTION



4.1.1 VUE D'ENSEMBLE

Le développement durable est indissociable de notre performance économique. C'est pourquoi, pour la quatrième fois, nous présentons nos principaux indicateurs de développement durable avec nos résultats financiers. Lafarge continue également de publier ses résultats en ligne et dans un rapport dédié au développement durable, prenant ainsi en compte les commentaires de son panel de parties prenantes.

Fidèle à son engagement de rendre compte de sa performance de façon transparente, Lafarge publie plus d'une centaine d'indicateurs liés à l'environnement, aux ressources humaines, à la société et au développement socio-économique. Ces indicateurs reflètent les impacts et les contributions de notre activité ainsi que leur mode de gestion.

Conformément aux Lignes Directrices G4 de la Global Reporting Initiative (GRI), Lafarge centre son reporting sur les enjeux principaux⁽¹⁾ (définis comme étant importants à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes comprenant les salariés, les communautés locales, les clients, les architectes, les investisseurs, etc.). Ces enjeux sont évalués chaque année par les cadres dirigeants de Lafarge et tiennent compte des recommandations du panel de parties prenantes du Groupe⁽²⁾. Concernant le reporting environnemental en particulier, Lafarge suit les directives de reporting spécifiques à son secteur d'activité qui font partie des engagements de la charte de la Cement Sustainability Initiative (CSI) – l'application par Lafarge de ces directives a été évaluée en 2014 par un organisme de certification externe. L'énergie et le changement climatique, la santé et la sécurité ainsi que l'éthique et la gouvernance ont été identifiés comme les trois enjeux principaux pour le Groupe⁽³⁾.

Au niveau du Groupe, les sujets liés au développement durable sont gérés par une équipe dédiée pilotée par le Directeur Développement Durable qui reporte à la Directrice Générale Adjointe Communication, Affaires Publiques et Développement Durable, membre du Comité Exécutif de Lafarge⁽⁴⁾.

En 2014, nous avons mis à disposition des équipes de direction des pays une méthodologie pour évaluer leurs propres enjeux et les intégrer dans leur plan stratégique. Cette méthodologie a été conçue pour assurer la pertinence des actions locales de développement durable et leur intégration dans la stratégie du pays.

En 2015 Lafarge continuera à mettre l'accent sur son reporting relatif au changement climatique et aux problématiques liées à l'énergie, comme

c'est le cas dans son reporting 2014⁽⁵⁾. Le contexte est le suivant : d'une part l'industrie du ciment génère environ 5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, d'autre part il est estimé que les bâtiments représentent 40 % de la consommation mondiale d'énergie. Aussi, en plus de ses efforts continus pour minimiser son impact industriel, Lafarge poursuivra son ambition d'apporter une contribution nette positive au secteur de la construction grâce à l'innovation pour améliorer la performance énergétique des bâtiments⁽⁶⁾.

Concernant la réduction de son empreinte environnementale, Lafarge a continué à réduire ses émissions de CO₂ en 2014 avec 26 % d'émissions par tonne de ciment en moins par rapport à 1990. Ce résultat a été atteint grâce à des efforts renforcés pour améliorer l'efficacité énergétique de nos fours, utiliser davantage de combustibles alternatifs, en particulier ceux issus de biomasse neutre en carbone et à la poursuite du développement de ciments composés pour diverses applications, en utilisant des additifs neutres en carbone. Des progrès significatifs ont été accomplis dans la substitution des combustibles fossiles par des combustibles alternatifs tels que les déchets municipaux et la biomasse. En 2014, nous avons atteint un taux de substitution de 17,4 %⁽⁷⁾ de notre mix de combustibles, dont 39 % issus de biomasse neutre en carbone⁽⁸⁾.

En outre, Lafarge continue à promouvoir une politique climat et énergie responsable auprès des entreprises et des gouvernements. Le Président-Directeur Général du Groupe, Bruno Lafont, préside le groupe de travail "Énergie et Changement Climatique" de la Table Ronde des Industriels Européens (ERT) ainsi que la Commission développement durable du Medef (Mouvement des entreprises de France). 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".

En parallèle de l'accent mis sur les problématiques liées au climat et à l'énergie, Lafarge poursuit la mise en œuvre de son programme 'Ambitions Développement Durable 2020', le plus complet et le plus ambitieux du secteur. Ce programme vise à valoriser le caractère local de son modèle économique – utilisation de ressources locales pour produire des matériaux utilisés localement – ainsi que l'orientation long terme de ses opérations, une cimenterie restant en activité au moins 30 ans voire bien plus⁽⁹⁾. Le programme de Lafarge comprend 34 objectifs couvrant les domaines sociaux, économiques et environnementaux afin de maîtriser son empreinte environnementale et créer de la valeur pour ses parties prenantes. Sous-tendant l'ensemble

(1) G4-18.

(2) G4-45.

(3) G4-2.

(4) G4-35.

(5) G4-19, G4-DMA : émissions.

(6) G4-21, G4-EC2, G4-DMA : produits et services.

(7) 20,7 % selon les règles de la norme IFRS 11 - Partenariats, dont 38 % issus de biomasse neutre en carbone.

(8) G4-EN27.

(9) G4-DMA : généralités.

de ces objectifs, l'engagement sans équivoque de Lafarge pour la santé et la sécurité de ses employés et sous-traitants demeure la priorité du Groupe. Un point d'avancement concernant une sélection des objectifs est présenté dans les pages qui suivent ⁽¹⁾.

Lafarge reconnaît pleinement l'importance d'inscrire ses actions dans un cadre éthique et de gouvernance approprié. Cela comprend le respect de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration des Nations Unies sur le Droit des Peuples Autochtones ⁽²⁾

et des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (ou "rapport Ruggie"), ainsi que la poursuite de l'adhésion au groupe LEAD du Pacte Mondial des Nations Unies. En 2014, dans le cadre du projet de fusion avec Holcim, Lafarge s'est particulièrement concentré sur les questions anti-trust, étant donné que les deux sociétés continuent d'opérer séparément et demeurent concurrentes jusqu'à la finalisation du projet de fusion, ainsi que sur les travaux préparatoires en vue d'obtenir les autorisations nécessaires des autorités réglementaires.

4.1.2 AMBITIONS DÉVELOPPEMENT DURABLE 2020 – ÉTAT DES LIEUX

Les progrès réalisés par rapport à une sélection des Ambitions Développement Durable 2020 du Groupe sont présentés ci-dessous.

Note : les neuf ambitions du Groupe placées sous la responsabilité d'un membre du Comité Exécutif sont indiquées **en gras**.

Objectif	Ambition	Performance 2014	Performance 2013	Avancées vers nos Ambitions
CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
Enrichir la biodiversité	100 % des carrières et des cimenteries seront dotées d'un Plan d'Actions Biodiversité (PAB) respectant les standards du Groupe d'ici 2020 (d'ici 2015 dans les zones de biodiversité sensibles localement).	44,3 %	40,0 %	PAB en place dans la quasi totalité des carrières à haute ⁽³⁾ biodiversité et 48,4 % des carrières sensibles au niveau local ⁽⁴⁾ .
	100 % des carrières seront dotées d'un plan de réhabilitation respectant les standards du Groupe d'ici 2015	87,6 %	85,1 %	Le développement des plans de réhabilitation devra être accéléré en 2015, principalement pour l'activité ciment.
Continuer notre programme de réduction des émissions de CO₂	Réduire de 33 % les émissions de CO₂ par tonne de ciment d'ici 2020, comparé au niveau de 1990	-26,4 %	-25,9 %	La réduction globale a été amoindrie par la pénurie de gaz naturel dans certaines régions qui a contraint le Groupe à utiliser des combustibles solides.
Poursuivre notre programme de réduction d'impact environnemental	Réduire de 50 % par rapport à 2010 les émissions de poussières par tonne de clinker. Aucun four de nos cimenteries ne devra dépasser les 50 mg/Nm ³ .	-32,2 %	-23,7 %	Progrès réalisés grâce à la poursuite des investissements dans les technologies de réduction des émissions.
	Réduire de 25 % les émissions de NOx par tonne de clinker par rapport à 2010.	-24,5 %	-16,9 %	
	Réduire de 30 % par rapport à 2010 les émissions de SO ₂ par tonne de clinker.	-31,8 %	-4,0 %	
	Réduire de 30 % par rapport à 2010 les émissions de mercure par tonne de clinker ⁽⁵⁾ .	22,6 mg/t	24,3 mg/t	Les efforts demeurent centrés sur les usines les plus émettrices
Promouvoir une gestion responsable du bassin localement	Mettre en œuvre une évaluation des risques liés à l'utilisation des ressources en eau pour 100 % des activités cimentières et de granulats, d'ici 2014.	100 %	100 %	Méthodologie en place pour le dialogue avec les parties prenantes concernant la gestion locale de l'eau.
	Pour 100 % des opérations dans les régions où notre activité a un impact sur les ressources en eau, développer avec les parties prenantes locales un plan de gestion de l'eau, d'ici 2020.	33 %	-	
Améliorer l'efficacité des ressources	Fabriquer 20 % de nos bétons contenant des matériaux réutilisés ou recyclés ⁽⁶⁾.	0,3 %	0,1 %	Le déploiement à grande échelle reste un challenge.
Développer l'utilisation des combustibles non fossiles dans nos cimenteries	À périmètre consolidé, utiliser 50 % de combustibles non fossiles dans nos cimenteries d'ici 2020 (dont 30 % de biomasse).	20,7 %	17,2 %	La biomasse représente 38 % des combustibles alternatifs utilisés en 2014.

(1) G4-19.

(2) G4-DMA : droits des peuples autochtones.

(3) Carrières dans un rayon de 500m d'une zone UICN I-VI, Ramsar, IBA, Natura 2000, World Heritage Sites - G4-EN11

(4) Carrières dans un rayon de 500m de zones sensibles localement, carrières abritant des espèces protégées, et carrières abritant des grottes naturelles.

(5) La cible 2020 a été fixée en référence à la valeur de 31,7 mg par tonne de clinker, à laquelle a été appliqué un objectif de réduction de 30 % suite à un benchmark interne. Cette valeur de référence de 31,7 mg/tonne a été publiée dans le Rapport Développement Durable 2012.

(6) G4-EN2.

Objectif	Ambition	Performance 2014	Performance 2013	Avancées vers nos Ambitions
CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION DURABLE				
Proposer des solutions d'accès au logement	Faciliter l'accès à un logement abordable et durable pour deux millions de personnes d'ici 2020.	300 000	120 000	Notre programme est désormais en place dans 18 pays.
Mettre sur le marché des nouveaux produits et services durables	Générer un chiffre d'affaires de trois milliards d'euros par an en nouveaux produits et services durables.	1,8	1,8	En 2015 le développement sera centré sur les bétons durables.
Réduire l'empreinte environnementale des bâtiments.	Contribuer à 500 projets de construction efficaces énergétiquement utilisant au moins un des systèmes Lafarge Efficient Building™ d'ici 2020 ⁽¹⁾ .	54	-	Processus de reporting en cours d'amélioration
Promouvoir des solutions de construction durable pour les villes	Devenir membre actif des organismes de certification de la construction durable dans 35 pays d'ici 2020.	13	-	Davantage de pays font la promotion de la construction durable en cohérence avec leur contexte national
CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DES COMMUNAUTÉS				
Atteindre l'excellence en matière de santé & sécurité	Atteindre zéro accident mortel pour nos collaborateurs et nos sous-traitants d'ici 2020.	24	26	La sécurité sur la route demeure un risque majeur à maîtriser. La majorité des livraisons étant externalisées, ce nouvel indicateur est encore en cours de déploiement.
	Réduire de 60 % par rapport à 2013 le nombre d'accidents de la route par tranche d'un million de km parcourus.	Employés: 0,68 Sous-traitants: 0,15	Employés : 0,69 Sous-traitants: 0,09	
	Éviter les accidents du travail avec arrêt pour nos collaborateurs et nos sous-traitants d'ici 2020.	0,49	0,49	Plafonnement de la performance nécessitant un recentrage des actions.
Encourager l'accès des femmes à des postes de direction	Avoir 35 % des postes de direction occupés par des femmes d'ici 2020.	19,2 %	18,6 %	Doublement du nombre de femmes à des postes de direction au cours des 10 dernières années.
Contribuer au développement des communautés sur la base du volontariat	Consacrer un million d'heures au volontariat chaque année pour contribuer à des projets sélectionnés localement d'ici 2020.	118 000	57 000	Le volontariat contribue à équilibrer contributions financières et non financières.
Être moteur du développement socio-économique local	Développer un plan local de création d'emplois et d'éducation dans 75 % de nos pays.	44 %	37 %	Déploiement tiré par les pays émergents.
Renforcer les relations avec les parties prenantes	100 % des pays seront dotés d'un plan de relation avec les parties prenantes.	29 %	20 %	Renforcement des relations avec les parties prenantes dans les sites du Groupe les plus importants.
S'assurer que notre chaîne d'approvisionnement respecte les principes du Pacte Mondial de l'ONU	Recours à une analyse des risques potentiels (pays – produit – profil de la société) afin d'identifier les fournisseurs qui nécessitent un suivi plus détaillé de leur performance. Des actions correctives seront engagées si nécessaire. Cible: 80% du volume d'achat évalué sur les aspects développement durable d'ici 2020.	25 %	10 %	Les premières évaluations réalisées par un tiers ont porté sur nos fournisseurs les plus importants.

(1) G4-EN7.

4.2

GESTION DE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



4.2.1 COMBUSTIBLES ALTERNATIFS ET RECYCLAGE

Notre secteur est par nature gros consommateur de ressources. Nous nous engageons à réduire notre consommation de ressources non renouvelables en substituant dans nos cimenteries des déchets industriels, municipaux et agricoles transformés aux combustibles conventionnels et en réutilisant des déchets de construction et de démolition pour développer notre offre de granulats et de béton recyclé.

En 2014, l'utilisation des combustibles alternatifs a atteint son plus haut niveau, avec un taux de substitution moyen de 17,4 %, dont 39 % issus de la biomasse (données consolidées des entités sous le contrôle du Groupe). L'utilisation des combustibles alternatifs a doublé au cours des quatre dernières années. Elle continue à s'accroître : 16 pays ont enregistré en 2014 un taux de substitution égal ou supérieur à 30 %.

a) Adapter les projets au contexte local

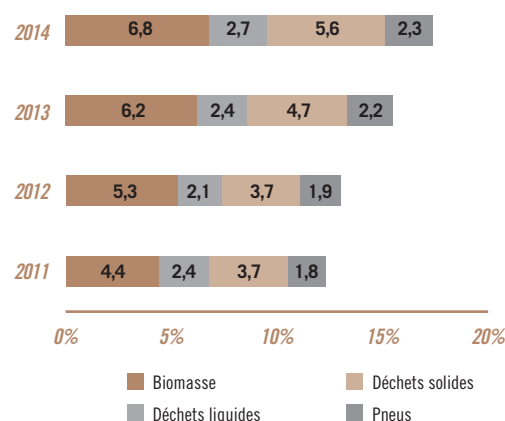
Les déchets étant approvisionnés localement, les projets doivent être adaptés au contexte local. Les pays développés utilisent principalement les déchets industriels tandis que, dans les pays émergents, les déchets municipaux constituent une source croissante de combustibles alternatifs. Dans de nombreux pays, où les équipements de traitement des déchets sont parfois insuffisants, la question de la gestion des déchets gagne en importance. Nos cimenteries proposent une solution d'élimination des déchets sûre et respectueuse de l'environnement. Le recours à ces sources de combustibles alternatifs permet également de garantir durablement l'approvisionnement énergétique des sites et d'améliorer leur compétitivité, tout en contribuant au développement économique local à travers la création d'emplois. Faisant suite au lancement de deux projets de déchets municipaux de grande échelle en Irak et en Égypte en 2013, des études de faisabilité ont été lancées en 2014 pour de nouveaux projets similaires au Nigéria, au Kenya, en Zambie, au Maroc, en Tanzanie, en Chine, en Russie et au Brésil.

Notre utilisation de biomasse en Afrique subsaharienne a continué de se développer en se concentrant de manière croissante sur les projets d'agroforesterie à grande échelle. Développés en partenariat avec des experts externes et les communautés locales, ces projets contribuent à dynamiser la production agricole locale et à générer des résidus de biomasse que nous utilisons dans nos fours. En novembre 2014, un protocole d'accord a été signé avec le gouvernement de l'État

d'Ogun au Nigéria pour étudier la faisabilité d'un projet portant sur plus de 100 000 hectares destiné à promouvoir la reforestation et le développement de petits exploitants. Lafarge Ecologie Industrielle et la Commission des Forêts de l'Etat d'Ogun vont étudier la mise en oeuvre de différents modèles potentiels pour ces terres, comprenant des projets agro-forestiers de petite et grande échelle, ce qui est également à l'étude actuellement en Tanzanie, en Ouganda et au Kenya.

L'utilisation de biomasse ou de déchets municipaux comme alternatives aux combustibles conventionnels peut se révéler difficile. Les projets peuvent concerner de nombreux acteurs, demander des investissements à long terme et nécessiter l'adaptation des process pour utiliser ces combustibles. Cependant, la sécurisation à long terme de l'approvisionnement énergétique, l'augmentation de la compétitivité des usines et le renforcement des relations avec les communautés locales garantissent la contribution nette positive de tels projets.

PART DES COMBUSTIBLES ALTERNATIFS DANS LE MIX DE COMBUSTIBLES



Les combustibles alternatifs représentent désormais 17,4 % de notre mix de combustibles et sont composés de biomasse pour 39 %.

ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DANS L'ACTIVITÉ CIMENT

(en % du total)	2014	2013	2012	1990
Charbon	37,1 %	36,9 %	39,2 %	55,1 %
Coke de pétrole	22,9 %	22,3 %	20,8 %	8,4 %
Pétrole	7,7 %	8,7 %	7,9 %	15,7 %
Gaz	14,8 %	16,5 %	19,0 %	18,1 %
Déchets	10,7 %	9,3 %	7,7 %	2,0 %
Biomasse	6,8 %	6,2 %	5,3 %	0,7 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

b) Augmenter l'offre de produits recyclés ⁽¹⁾

En 2013 Lafarge a lancé son programme d'augmentation de l'utilisation de granulats recyclés, à la fois pour les applications béton et granulats purs, afin de contribuer à la conservation des ressources naturelles. Neuf millions de tonnes de granulats recyclés ont été vendues dans l'année, en ligne avec l'objectif d'en vendre 15 millions de tonnes par an d'ici 2020. En parallèle de l'augmentation des ventes dans les pays développés comme la France et le Canada, Lafarge a été la première entreprise à lancer les granulats recyclés sur des marchés émergents comme le Brésil et le Qatar, grâce à la mise en place de nouveaux sites de recyclage. Les ventes de granulats recyclés de qualité supérieure aggneo™ ont poursuivi leur développement pour une utilisation dans une gamme étendue d'applications telles que les fondations routières, les bas-côtés et les systèmes de drainage. Les services aggneo™ ont également été lancés en France pour évacuer des sites des clients les déchets inertes de construction et de démolition.

Les solutions de béton recyclé se heurtent aujourd'hui à des contraintes réglementaires et à une faible acceptation de la part du marché. Néanmoins, en France et au Canada – deux de nos principaux marchés – Lafarge vend chaque mois du béton contenant des granulats recyclés et le total des volumes vendus pendant l'année s'est élevé à environ 108 000 m³. Si ce chiffre ne représente que 0,3 % du volume global, il correspond toutefois à une multiplication par trois des volumes de 2013 ⁽²⁾.

4.2.2 BIODIVERSITÉ

Nos opérations peuvent avoir des impacts positifs comme négatifs sur la biodiversité. Pour cette raison, Lafarge a mené un travail précurseur dans ce domaine comprenant les outils et directives qui permettent aux sites de gérer la biodiversité et la réhabilitation des carrières de manière plus efficace ainsi que la collaboration avec les parties prenantes locales et les experts internationaux visant à renforcer notre expertise ⁽³⁾. Chaque année, toutes les carrières font l'objet d'une évaluation à partir des données de l'Outil intégré d'évaluation de la biodiversité (IBAT) et des systèmes d'information géographique afin d'identifier les sites à forte biodiversité (situés dans un rayon de 500 mètres autour d'une zone internationale de biodiversité sensible / protégée reconnue au niveau international: UICN I - VI, Ramsar, IBA [zone importante pour la conservation des oiseaux], Natura 2000 ou d'un site classé au Patrimoine mondial ⁽⁴⁾). Ces sites, qui représentent 22,1 % ⁽⁵⁾ de nos carrières, ont tous mis en place un Plan d'Actions Biodiversité (PAB) ⁽⁶⁾, à l'exception d'une carrière à l'arrêt réouverte en 2014. La sensibilité locale des sites est également évaluée (carrières situées dans un rayon de 500 mètres autour d'une zone de biodiversité locale, présentant des

habitats ou des espèces protégés ou des grottes naturelles). Ces sites représentent 19,1 % de nos carrières et 48,4 % d'entre eux ont mis en place un PAB (l'ambition pour 2020 est d'atteindre 100 % des sites). Des objectifs complémentaires prévoient de doter toutes les carrières d'un plan de réhabilitation d'ici 2015 et d'un PAB d'ici 2020. Fin 2014, 87,6 % de nos carrières étaient dotées d'un plan de réhabilitation ; plus de 636 hectares ⁽⁷⁾ ont été réhabilités pendant l'année dans les carrières en activité. Il nous faut accélérer le développement de ces plans en 2015, principalement dans nos cimenteries. 44,3 % de nos carrières sont aujourd'hui dotées d'un PAB, ce qui est la marque de bons progrès. Nous encourageons nos sites, pour établir leur PAB, à nouer des relations avec les ONG, les universités et les parties prenantes locales pour mieux gérer la biodiversité ⁽⁸⁾. Nous recensons à travers le monde de nombreux exemples de ces partenariats qui intègrent également des projets destinés à sensibiliser les communautés locales et nos collaborateurs à l'importance de la protection de la biodiversité.

a) Mise en place de la Stratégie Biodiversité

Le Groupe a lancé sa Stratégie Biodiversité à l'occasion de la Journée mondiale de la biodiversité (22 mai). Celle-ci a été développée conjointement avec WWF et en consultation avec le Panel International sur la Biodiversité du Groupe. Elle engage Lafarge à ne pas ouvrir de nouvelles carrières dans des zones protégées UICN I & III et les sites classés au patrimoine mondial (une première pour le secteur) ⁽⁹⁾. Elle intègre également la volonté de concrétiser un Impact Net Positif pour la biodiversité évalué en comparant les types d'habitats après qu'un site a été fermé et réhabilité avec la situation avant l'exploitation du site. Une méthodologie interne pour évaluer cet aspect est en cours de finalisation ⁽¹⁰⁾. Des recommandations internes sur la gestion de la biodiversité en milieu calcaire ont été développées en 2014 et seront testées pendant les douze prochains mois. Elles prennent en compte les caractéristiques spécifiques de la biodiversité dans les grottes naturelles des régions calcaires.

b) Capitaliser sur la biodiversité avec les parties prenantes

Les PAB ciblent trois domaines principaux : la création et l'amélioration de nouveaux paysages et habitats au cours de la réhabilitation des carrières (zones humides, prairies, forêts, micro-habitats comme des mares) ; l'établissement de partenariats avec des scientifiques et des chercheurs en consultant des experts locaux sur la biodiversité et nos impacts potentiels et la sensibilisation et formation des communautés locales à l'écologie en proposant des sentiers nature ou en impliquant les écoles et universités locales, les résidents et les groupes de jeunes dans des projets écologiques sur nos sites. Nous rencontrons parfois

(1) G4-DMA : gestion responsable des matériaux.

(2) G4-EN2.

(3) G4-DMA : biodiversité.

(4) G4-EN13.

(5) G4-EN11.

(6) MM2.

(7) G4-EN13, MM1.

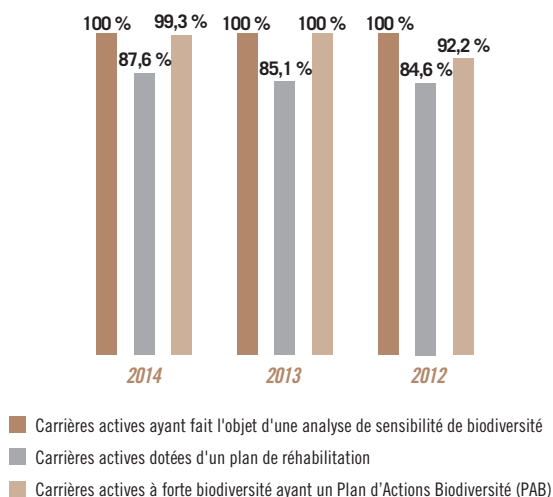
(8) G4-25.

(9) G4-14.

(10) G4-EN12.

des difficultés pour répondre aux attentes des différents groupes de parties prenantes dont certains ont des intérêts très spécifiques. Le PAB améliore la gestion de la biodiversité des sites en réduisant les impacts négatifs et en tirant parti des opportunités de préserver ou de renforcer la biodiversité locale. Il facilite l'obtention des autorisations futures pour le site et le développement de futurs plans de réhabilitation qui visent à éviter ou à défaut minimiser l'impact sur les habitats et les espèces. Le Wildlife Habitat Council a retenu cette approche parmi les principaux cadres de référence de son nouveau programme de certification. Lafarge a également largement contribué aux directives de l'Initiative ciment pour le développement durable (CSI) sur les PAB. Le Groupe a été invité à intervenir sur la biodiversité à l'occasion de plusieurs événements au cours de l'année, notamment au lancement des directives PAB de la CSI, au Congrès National sur l'Environnement à Barcelone en Espagne et au colloque du Wildlife Habitat Council à Baltimore aux États-Unis.

PROGRÈS VERS LES AMBITIONS GROUPE EN MATIÈRE DE RÉHABILITATION ET BIODIVERSITÉ



PROGRÈS EN MATIÈRE DE RÉHABILITATION ET DE BIODIVERSITÉ

680 carrières actives	2014
Pourcentage de carrières dotées d'un plan de réhabilitation (objectif 2015 : 100 %)	87,6 %
Nombre d'hectares réhabilités dans les carrières	636
Pourcentage de carrières ayant fait l'objet d'une évaluation de la biodiversité sur le plan international en utilisant IBAT ⁽¹⁾	100 %
Pourcentage de carrières situées à l'intérieur ou à proximité d'une zone protégée sur le plan international ⁽²⁾	22,1 %
Pourcentage de carrières situées à l'intérieur ou à proximité d'une zone protégée sur le plan international disposant d'un PAB	99,3 %
Pourcentage de carrières situées à l'intérieur ou à proximité d'une zone protégée localement ⁽³⁾	19,1 %
Pourcentage de carrières situées à l'intérieur ou à proximité d'une zone protégée localement disposant d'un PAB (objectif 2015 : 100 %)	48,4 %
Pourcentage total de carrières disposant d'un PGB (objectif 2020 : 100 %)	44,3 %

(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, Ramsar, IBA, Natura 2000, World Heritage Sites - G4-EN11.

(3) Carrières dans un rayon de 500 m de zones sensibles localement, carrières abritant des espèces protégées, et carrières abritant des grottes naturelles.

4.2.3 EAU

28 % de notre production de ciment se trouve dans des régions connaissant un stress hydrique. Nous nous engageons à réduire notre empreinte hydrique et à contribuer plus largement à une meilleure gestion de l'eau dans les régions où le Groupe opère ⁽¹⁾.

a) Avancées de notre programme Eau

Nos efforts pour une gestion responsable de l'eau nous ont permis de réduire la consommation d'eau par tonne de ciment de 14 % depuis 2010. 72 % de nos sites sont dotés d'un système de recyclage de l'eau ⁽²⁾ ; le recyclage peut être développé davantage sur nos sites de granulats et nos centrales à béton ⁽³⁾. Notre approche se concentre sur la réduction de l'empreinte hydrique de nos opérations dans les régions arides et sur la promotion d'une gestion de l'eau plus responsable dans

l'ensemble du bassin ⁽⁴⁾. Nous nous efforçons ainsi de faciliter l'accès à l'eau, de contribuer à l'amélioration de sa qualité et de développer la sensibilisation à ces questions. Nous réutilisons également nos carrières pour promouvoir les habitats et les activités liés à l'eau.

La collecte des eaux de pluie, le recyclage de l'eau et la réutilisation des eaux usées ont été identifiés comme des leviers clés. Cette année, tous les sites ciment et granulats ont réalisé une analyse des risques liés à l'eau. Un tiers des sites identifiés comme sensibles ont défini un plan d'action ⁽⁵⁾ et des initiatives concernant l'eau conjointement avec les parties prenantes locales. Lafarge a mis en place des partenariats locaux avec WWF aux Philippines et en Ouganda pour caractériser les bassins afin d'assurer un meilleur partage des ressources en eau avec les communautés locales et de sensibiliser à ces questions par le biais de formations. Lafarge a participé en 2014 au programme CDP Eau.

(1) G4-21.

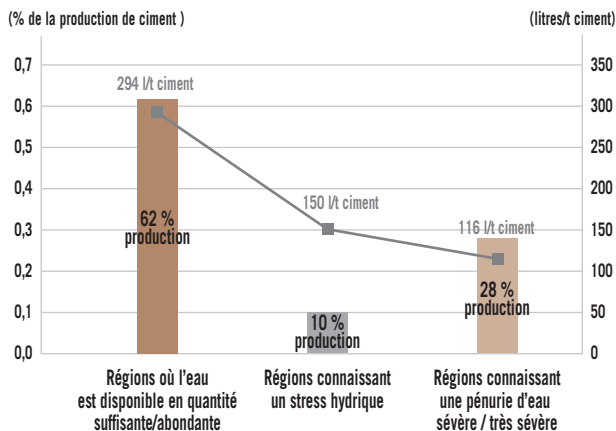
(2) G4-EN10.

(3) G4-EN2.

(4) G4-DMA : eau.

(5) Y compris audit technique de l'eau et caractérisation du bassin.

CONSOMMATION D'EAU DOUCE ET STRESS HYDRAULIQUE



Les efforts de maîtrise de la consommation d'eau se concentrent plus particulièrement sur les régions arides ou très arides, qui se trouvent être également les régions de croissance. La politique eau de Lafarge consiste à maximiser le recyclage des eaux usées et la collecte de l'eau de pluie pour une utilisation en interne mais aussi pour un partage avec les communautés locales pour les besoins agricoles. La consommation d'eau douce par tonne de ciment dans les régions arides ou très arides est en moyenne deux fois moindre comparée à celle dans les régions où l'eau est présente en quantité suffisante ou abondante.

Nous prévoyons une augmentation de la production dans les zones connaissant une pénurie d'eau d'ici 2020. La consommation d'eau douce exclut les eaux usées recyclées, l'eau saumâtre ainsi que l'eau de pluie collectée, conformément au Protocole sur le reporting eau de la CSI publié en 2014. Nous reportons la consommation d'eau douce pour la première fois cette année.

b) Garantir une gestion durable de l'eau – l'Inde

L'Inde constitue un bon exemple de mise en oeuvre du programme du Groupe. Les deux cimenteries identifiées comme sensibles sur le plan de l'eau, situées à Arasmeta et Sonadih dans l'État du Chhattisgarh, ont chacune effectué un audit technique eau et caractérisé leur bassin. La question de l'eau est intégrée dans le Plan National d'Action sur le Changement Climatique avec pour but de préserver la ressource en eau, réduire les gaspillages, contrôler l'irrigation et les inondations et garantir une distribution plus équitable. En outre, l'eau, quand elle est disponible, n'est pas toujours potable.

Dans les sites de Sonadih et d'Arasmeta, des carrières en fin d'exploitation ont été transformées en bassins pour collecter et stocker les eaux de pluie. Celles-ci sont utilisées pour les opérations relatives à l'exploitation – pulvérisées sur les routes de transport pour éviter les émissions de poussière – et pour l'arrosage de la végétation dans le périmètre de la carrière. En outre, les bassins contribuent à recharger la nappe phréatique et à développer la biodiversité car ils abritent une flore et une faune très diverses.

La collecte des eaux pluviales sur les toits est aussi pratiquée sur les sites et étendue aux faubourgs environnants pour augmenter la collecte et le stockage. Pour éviter les gaspillages en eau, des canalisations souterraines ont été installées pour éviter les fuites et des séparateurs permettent de réutiliser les eaux traitées pour le lavage des véhicules.

À Arasmeta, Lafarge a installé une station d'épuration des eaux usées domestiques pour les réutiliser à des fins horticoles.

(1) G4-21.

(2) G4-EN18.

(3) G4-EN19.

(4) G4-EN27.

(5) G4-DMA : énergie.

(6) G4-EN27.

(7) G4-EN27.

c) Interaction avec les communautés locales

Parmi les défis rencontrés, des systèmes de drainage inadaptés conjugués à une absence de sensibilisation de la population, particulièrement dans les régions rurales, représentent une réelle difficulté et peuvent entraîner la contamination des sources d'eau. En Inde, des programmes ont été développés pour entretenir et rénover des pompes manuelles utilisées par environ 1 200 personnes, en partenariat avec une équipe d'experts en hydrogéologie d'*Action for Food Production* (Afpro). Formation et outils ont été fournis à 28 jeunes locaux pour leur permettre d'assurer l'entretien courant et les menues réparations. Par le biais du programme de volontariat de Lafarge, les salariés ont également contribué à la supervision des programmes d'approfondissement des bassins de rétention dans les villages environnants afin d'augmenter la capacité de stockage des eaux pluviales, de mieux gérer les eaux d'orage et d'inondation et de contribuer à la recharge de la nappe phréatique.

4.2.4 ÉMISSIONS

La gestion des émissions provenant du processus de production du ciment constitue un aspect essentiel de notre gestion environnementale et de notre responsabilité à l'égard des communautés établies à proximité de nos sites (1). Lafarge s'est par conséquent engagé depuis de nombreuses années à réduire ses émissions.

En 2014, la réduction des émissions de CO₂ par rapport à 2013 a été de 4kg par tonne de ciment (2), soit l'équivalent de 32 millions tonnes de CO₂ évitées en 2014 par rapport à l'intensité d'émissions en 1990 (année de référence) (3). Cette réduction est le fruit de plusieurs actions concernant les émissions dites du "Scope 1" (4) :

- ◆ l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos fours pour réduire notre 'consommation spécifique de chaleur', soit la quantité d'énergie nécessaire pour produire une tonne de clinker (5) ;
- ◆ l'augmentation de la part de biomasse dans les combustibles alternatifs qui remplacent les combustibles conventionnels (augmentation de 8 % sur les 12 derniers mois) (6) ;
- ◆ l'augmentation des ventes de ciments à moindre teneur en carbone grâce à l'utilisation accrue d'additifs minéraux ou de matériaux cimentaires (l'intensité clinker des ciments Lafarge a continué de décroître, atteignant un taux de clinker de 72,0 % contre 72,1 % en 2013 et 84,6 % en 1990).

Lafarge poursuit le développement de produits innovants à empreinte environnementale réduite. Le travail de pré-industrialisation a commencé sur une nouvelle génération de ciments Aether® à moindre empreinte carbone. Quoique l'empreinte de ces ciments soit inférieure de 25-30 % à celle des ciments Portland ordinaires, ils sont tout aussi performants dans de nombreuses applications, notamment celles à faible retrait grâce à leur forte stabilité dimensionnelle. Une chape à base d'Aether® a ainsi été testée en 2014 dans des centres de recherche et chez des clients. Les travaux continuent dans le cadre du partenariat établi en 2013 avec la jeune société américaine Solidia Technologies pour industrialiser une nouvelle solution qui pourrait réduire jusqu'à 70 % l'empreinte carbone du béton préfabriqué. La commercialisation de Solidia Cement™ est en cours de préparation suite à un essai pour confirmer la faisabilité industrielle du produit dans notre cimenterie de Whitehall aux États-Unis et à une série de tests réalisés chez des clients de béton pré-fabriqué à partir de l'automne 2014 (7). La réduction de nos émissions "Scope 1" a cependant pâti de la pénurie de gaz naturel dans certaines régions en 2014 qui a contraint certains sites du Groupe à utiliser des combustibles solides à défaut de gaz naturel.

Les émissions "Scope 2", qui englobent principalement les émissions indirectes liées à notre consommation d'électricité, sont restées stables par rapport aux niveaux enregistrés en 2013, avec 8,7 millions de tonnes⁽¹⁾. La réduction des émissions "Scope 2" exige des investissements conséquents, or les investissements ont été alloués prioritairement à l'amélioration de l'efficacité énergétique et de la productivité.

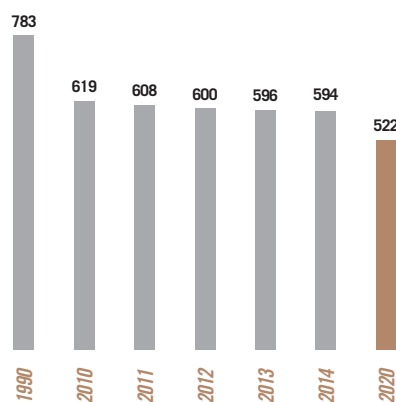
Les émissions "Scope 3" induites par nos activités, comme le transport de nos produits, ont représenté 2,6 millions de tonnes, restant également stables par rapport aux niveaux de 2013⁽²⁾.

Lafarge s'est tenu à sa politique de transparence en matière d'émissions de CO₂ depuis l'annonce de ses objectifs en 2001 – une initiative pionnière dans le secteur. En 2014, nous avons obtenu un score de 84/100 en matière de transparence, B en matière de performance dans le cadre du *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux de réduction des autres principales émissions générées par le process de production du ciment, à savoir les émissions d'oxyde d'azote (NOx), de dioxyde de soufre (SO₂), de poussière et de mercure. Des réductions ont été réalisées dans ces quatre domaines par rapport aux niveaux de 2010, année de référence. Le Groupe continue à progresser grâce à l'installation de nouveaux systèmes de réduction des émissions pour les principaux polluants.

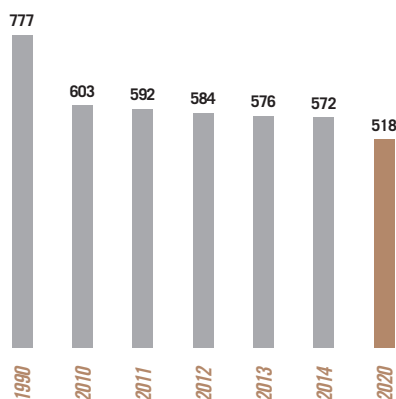
Ces réductions ont pu être atteintes en concentrant les investissements sur les sites les plus émetteurs. Ainsi, la technologie de Réduction Catalytique Sélective (RCS)⁽³⁾ installée sur le site de Joppa a réduit jusqu'à 80 % les émissions de NOx, tandis qu'un système d'épuration des gaz sur le site d'Alpena permettra jusqu'à 90 % de réduction des émissions de SO₂, l'Amérique du Nord contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de manière significative. Des investissements technologiques ont également été réalisés pour réduire les émissions de poussière dans des usines au Zimbabwe, en Algérie, au Cameroun et au Brésil.

ÉMISSIONS BRUTES DE CO₂ (kg par tonne de produit cimentaire)⁽⁴⁾



En 2014, nous avons réduit nos émissions brutes de CO₂ par tonne de produit cimentaire de 23,5 % par rapport à 1990. Nos émissions Scope 1 ont été impactées par une pénurie de gaz naturel dans certaines régions qui a contraint certains sites du Groupe à utiliser des combustibles solides.

ÉMISSIONS NETTES DE CO₂ (kg par tonne de produit cimentaire)



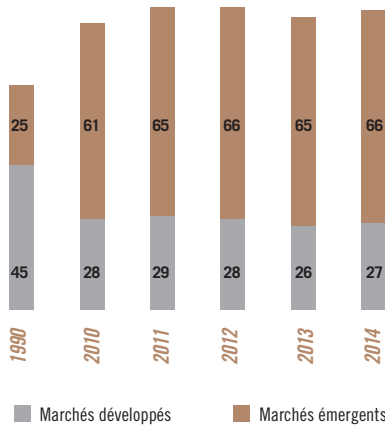
En 2014, nous avons réduit nos émissions nettes de CO₂ par tonne de produit cimentaire de 26,4 % par rapport à 1990. L'augmentation de la part de la biomasse dans nos combustibles alternatifs a permis de réduire davantage nos émissions nettes en 2014.

(1) G4-EN16.

(2) G4-EN17, G4-EN30.

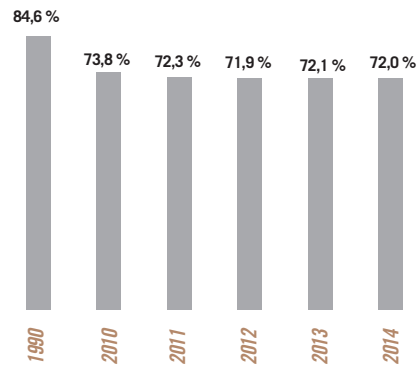
(3) G4-EN27.

(4) G4-EN15.

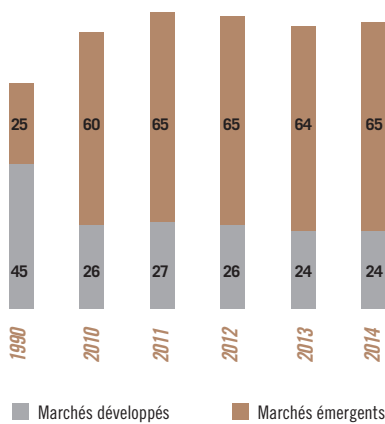
ÉMISSIONS BRUTES DE CO₂ (millions de tonnes)

Le pourcentage de production et d'émissions dans les pays émergents continue d'augmenter.

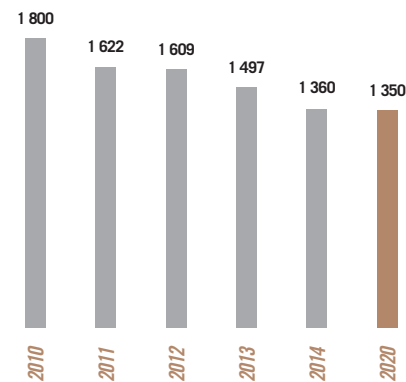
INTENSITÉ CLINKER (%)



La part de clinker, composant du ciment responsable de la majeure partie des émissions de CO₂, a diminué de 15 % depuis 1990.

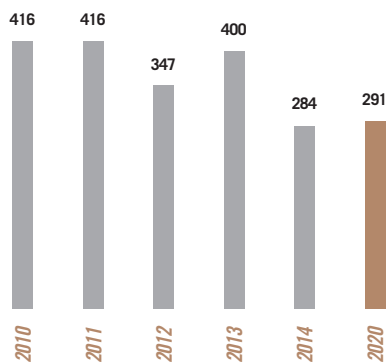
ÉMISSIONS NETTES DE CO₂ (millions de tonnes)

Les émissions des marchés développés diminuent d'année en année.

ÉMISSIONS DE NO_x (en g/t de clinker)

Nous avons réduit nos émissions de NO_x de 24 % par rapport à 2010, atteignant ainsi quasiment notre cible 2020 de 25 % de réduction.

ÉMISSIONS DE SO₂ (en g/t de clinker)



Nous avons réduit nos émissions de SO₂ de 32 % par rapport à 2010 dépassant ainsi notre cible 2020 de 30 % de réduction.

ÉMISSIONS DE POUSSIÈRE (en g/t de clinker)



Nous avons réduit nos émissions de poussière de 32 % par rapport à 2010, en ligne avec notre cible 2020 de 50 % de réduction.



4.3

CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

4.3.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ

La Santé et la Sécurité constituent la priorité numéro un de Lafarge⁽¹⁾. En faisant de cette question une priorité et en lui allouant des ressources significatives, Lafarge a réduit le nombre d'accidents mortels et de blessures liés à l'activité. En réaction au plafonnement de ces avancées

au cours des deux dernières années, le Groupe a recentré ses actions pour progresser vers son objectif de zéro accident mortel. Par ailleurs, le Groupe développe et met en œuvre un programme d'évaluation des risques principaux en matière de santé identifiés suite à un programme d'évaluation exhaustif.

	2014	2013	2012
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les salariés Lafarge	72	72	105
Nombre d'accidents avec arrêt parmi les sous-traitants sur site	39	51	51
Accidents mortels : salariés Lafarge – sur site	3	2	4
Accidents mortels : salariés Lafarge – transport	0	1	1
Accidents mortels : salariés Lafarge – sites clients	0	0	0
Accidents mortels : salariés des sous-traitants – sur site	4	3	5
Accidents mortels : salariés des sous-traitants – transport	6	8	6
Accidents mortels : salariés des sous-traitants – sites clients	3	0	0
Accidents mortels : salariés des sous-traitants – sites projets	0	0	1
Accidents mortels tierces parties (sites clients, transport)	8	12	8
Taux d'accidents avec arrêts (accidents mortels inclus) salariés et sous-traitants (nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	0,49	0,49	0,62

a) Progresser vers une excellence mondiale de la Santé & Sécurité

Les données 2014 attestent d'une stabilisation des progrès en 2013 et 2014, en comparaison aux améliorations enregistrées précédemment. Pour maintenir l'élan vers notre objectif de zéro accident mortel, nous nous sommes concentrés en 2014 sur la réduction des principaux risques associés aux accidents mortels et aux d'accidents avec arrêt de travail enregistrés en 2013. Dans cette démarche de réduction des risques, nous avons maintenu l'attention accordée aux questions de sécurité routière, en nous appuyant sur les ateliers menés en 2013 pour garantir le déploiement complet des recommandations du Groupe en la matière. En 2015, nos efforts resteront concentrés sur l'application de ces recommandations par les pays et l'assurance que tous les éléments soient en place.

Le Système de Management de la Santé et la Sécurité du Groupe (HSMS) reste le pilier de l'amélioration continue de la performance. Il intègre 10 éléments principaux traitant de la gestion appropriée de la santé et la sécurité sur tous les sites, y compris les aspects liés au comportement. Il a été mis à jour en 2014 pour intégrer les risques liés aux principaux process industriels et des questions de santé.

Ce système sert de base au programme d'audit exhaustif du Groupe, qui vise à garantir une plus grande homogénéité des standards de santé et sécurité à travers l'ensemble des sites et à conduire à l'amélioration continue de notre performance dans ce domaine. En 2014, le Groupe

a mené 60 missions d'audit (90 au total sur les deux dernières années). Plus de 400 personnes ont participé à ces audits sur site, avec des managers opérationnels et fonctionnels seniors au côté des experts Santé & Sécurité afin de développer leur propre expertise en la matière.

Chaque audit donne lieu à un plan d'action pour le pays et ses sites, destiné à l'amélioration continue et à la réduction des risques. Bien que ces plans relèvent de la responsabilité de chaque pays ou site, l'équipe Santé et Sécurité du Groupe reste en lien avec le pays pour garantir que toutes les actions sont mises en œuvre dans les délais et de manière exhaustive. Outre le suivi des missions précédentes, 80 missions d'audit supplémentaires sont prévues en 2015.

b) Renforcer le leadership

Lafarge continue d'accorder une grande importance au leadership et au comportement individuel pour garantir un environnement de travail sûr. Ce principe s'applique à différents niveaux. Le Club d'Excellence Santé & Sécurité du Groupe, qui identifie les sites les plus sûrs du Groupe, recense 36 membres, dont 23 sont des unités opérationnelles – les autres étant des lignes de produits pays ou des pays à part entière. Outre l'implication dans le programme d'audit de managers seniors du Groupe et des pays, comme stipulé plus haut, Lafarge accorde une attention particulière au développement des compétences de leadership des responsables d'ateliers sur tous les sites (appelés généralement 'superviseurs'). Ce niveau d'encadrement

(1) G4-DMA : santé et sécurité au travail.

supervise l'essentiel du travail effectué sur site, sur une base horaire, et sa capacité à diriger les équipes pour qu'elles travaillent en toute sécurité a été identifiée comme une opportunité clef d'amélioration de la performance.

En 2014, des programmes de formation des superviseurs ont été mis en place dans un certain nombre de pays. Ces programmes étaient soit entièrement dédiés à la sécurité soit incluaient le sujet dans leur curriculum. Ces programmes s'appuient sur des recommandations développées par l'équipe Santé et Sécurité du Groupe, en insistant plus particulièrement sur la mise en œuvre des bonnes pratiques identifiées.

Le Mois de la Santé & Sécurité du Groupe (organisé pour la septième année consécutive) s'est également concentré sur trois comportements de leadership, concrets, en encourageant les salariés à être Engagés, Ouverts et Exigeants. Des activités ont été organisées dans tous les sites de Lafarge à cette occasion dont beaucoup ont impliqué des parties prenantes externes, notamment par le biais de journées familiales de la sécurité et de formations sur le sujet pour d'autres acteurs du secteur. Le succès de ce Mois a été suivi d'une campagne spécifique au dernier trimestre destinée à renforcer ces comportements.

c) Établir des programmes de santé complets

La santé est aussi importante que la sécurité, notamment la prévention des risques de santé au travail. L'ambition de Lafarge vise à réduire l'exposition aux risques pour la santé sur le lieu de travail pour les salariés et les sous-traitants et garantir qu'ils sont aptes à l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Pour atteindre cet objectif, le Groupe a développé une stratégie santé fondée sur quatre piliers : prévention des risques de santé au travail, intervention médicale, promotion de la santé et du bien-être et santé des parties prenantes.

Le pilier prioritaire concerne la prévention des risques de santé au travail et étudie la manière dont ces risques peuvent avoir un impact sur la santé des collaborateurs et leur capacité à effectuer leurs tâches quotidiennes ⁽¹⁾. Pour avancer sur cette priorité, le Groupe a lancé plusieurs actions en 2014 : 84 % des pays ont développé

un système d'évaluation de la santé (sur la base de paramètres du Groupe) dans lesquels une évaluation des risques pour la santé a été menée pour 38 % des employés. En outre, 41 pays ont effectué une analyse qualitative des risques (cartographie du bruit et de la poussière) au niveau de leurs sites et 26 pays ont réalisé une évaluation quantitative de leurs risques. Une fois ces risques identifiés, le nombre de personnes exposées est évalué et des mesures de contrôles sont mises en place afin de minimiser l'exposition des collaborateurs. Les mesures pour réduire l'exposition aux risques sont basées sur une hiérarchie de contrôles qui inclut l'élimination du besoin pour le collaborateur de travailler dans ces zones, des mesures techniques pour réduire la poussière ou le bruit, ou enfin, l'obligation d'utiliser un EPI pour protéger les collaborateurs. Ce programme sera poursuivi en 2015 avec l'ambition que tous les employés et sous-traitants soient l'objet d'une évaluation des risques pour la santé d'ici fin 2016. Dans la même optique de prévention des risques, 70 % des sites ont démarré la mise en œuvre d'une évaluation ergonomique standardisée.

La quasi-totalité des sites disposent désormais d'un plan d'intervention médicale d'urgence, avec 16 % des effectifs formés aux premiers secours. Lafarge a également élaboré un guide complet de réaction en cas d'épidémie en réponse au virus Ebola dont les principes sont applicables à d'autres risques pandémiques.

4.3.2 DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Depuis près de quarante ans, Lafarge s'engage à contribuer au développement économique des communautés locales au sein desquelles le Groupe opère. Cet engagement s'appuie sur une méthodologie centrée sur la sensibilisation, le dialogue et la collaboration et destinée à produire de la valeur tant pour les parties prenantes locales que pour les sites du Groupe ⁽²⁾. Des objectifs ambitieux ont été définis pour soutenir le déploiement de programmes destinés à maximiser la création de valeur incluant la promotion du volontariat chez les salariés et des programmes de formation et de création d'emplois.

	Total 2014	Ciment	Granulats et béton	Total 2013	Total 2012
% de sites ayant cartographié leurs parties prenantes	69 %	90 %	49 %	54 %	43 %
% de sites ayant mis en place des plans d'actions pour engager leurs parties prenantes	29 %	51 %	9 %	20 %	40 %
% de sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes locales	60 %	84 %	39 %	63 %	50 %
% de sites ayant mis en place des partenariats et des programmes avec les communautés locales	82 %	96 %	70 %	70 %	59 %

a) Une démarche globale et systématique

Pour Lafarge, la création de valeur partagée avec les communautés passe par le déploiement systématique d'outils et de process de base ⁽³⁾. Une méthodologie sur mesure en quatre étapes a été développée au cours des dix dernières années ; elle fournit à chaque site les moyens de déployer ces outils à un niveau adapté à son empreinte. Le déploiement de ces outils est donc en général plus exhaustif dans les sites d'envergure (cimenteries, sites de granulats importants) que dans les sites présentant une plus faible empreinte (centrales à béton) ⁽⁴⁾. Cette tendance se confirme dans les résultats 2014 et une attention permanente est nécessaire afin de garantir l'application cohérente de ces outils sur tous les sites en 2015.

Les résultats démontrent également que l'utilisation de la méthodologie et des outils permet un engagement accru auprès des parties prenantes. En 2014, le pourcentage de sites cartographiant leurs parties prenantes et leurs besoins a augmenté de 28 % par rapport à l'année passée pour atteindre 69 %, il est de 90 % pour les usines ciment (+30 % par rapport à 2013). Toujours concernant le ciment, 51 % des usines ont développé un plan d'action pour engager les parties prenantes locales (48 % en 2013). Globalement, 60 % des sites ont rencontré régulièrement les parties prenantes ⁽⁵⁾, 32 % de ces rencontres se faisant dans un cadre formel (28 % en 2013), le reste des contacts se produisant de manière plus informelle durant les douze mois de l'année. Le nombre de sites faisant face à des relations

(1) G4-LA7.

(2) G4-24, G4-DMA : communautés locales.

(3) G4-DMA : impacts économiques indirects.

(4) G4-25.

(5) G4-26.

difficiles avec les parties prenantes locales a également baissé en 2014 (37 %, comparé à 45 % en 2011). La majorité des conflits (53 %) ont été classés comme mineurs et 11 sites ont déclaré avoir eu des conflits avec des conséquences plus significatives pour l'image ou l'activité des sites. Bien que le dialogue progresse avec les parties prenantes, il reste important de garantir leur implication le plus en amont possible sur les développements opérationnels comme les extensions d'exploitation minière, les standards environnementaux ou les projets de combustibles alternatifs afin de promouvoir un dialogue et une collaboration renforcés (une implication à des étapes ultérieures pouvant se résumer à un simple partage d'informations).

Le déploiement de cette méthodologie s'appuie sur une boîte à outils de 130 exemples issus de 25 pays, ainsi que sur le suivi par une équipe centrale des programmes et plans d'actions locaux. En 2014, plus de 500 managers opérationnels issus de plus de 20 pays, dont des membres des Comités Exécutifs des pays, ont participé à des ateliers sur les relations avec les parties prenantes, soit quatre fois plus qu'en 2013. Ces ateliers ont été organisés dans le cadre de sessions internes de formation professionnelle et au niveau pays, dans le cadre de missions dédiées au développement durable et aux relations avec les parties prenantes.

b) Création de valeurs partagées

Partenariats et programmes avec les communautés locales dans les domaines suivants :	Nombre de programmes
Santé	515
Éducation & formation professionnelle	606
Logement abordable	71
Eau	122
Création d'emplois	270
Biodiversité	172
Autres	707
TOTAL	2 463

Répartition des contributions financières et non-financières réalisées en 2014	
Dons de bienfaisance	40 %
Investissements dans les communautés locales	49 %
Initiatives commerciales	11 %

Les sites de Lafarge interagissent également de façon significative avec les communautés locales par le biais de programmes et de partenariats établis avec ces dernières. Le Groupe se concentre sur les programmes collaboratifs à long terme, qui équilibrent contributions financières et non financières et sont conçus pour répondre aux besoins essentiels de la communauté tout en créant de la valeur pour le site. En 2014 le total des contributions au niveau des sites (hors contributions au niveau corporate ou des pays) s'est élevé à 26,6 millions d'euros dont 16 millions de contributions financières et 10,6 millions de contributions non financières. Les sites sont encouragés à engager des programmes dans des domaines clés pour le Groupe (cf. tableau ci-dessus). En 2014, 71 % des programmes ont porté sur ces domaines. Le nombre de programmes, 2 463 au total, a été 30 % plus élevé qu'en 2013 et a concerné 690 sites au total.

En 2014, l'équilibrage de la démarche s'est renforcé, le programme de volontariat du Groupe contribuant considérablement à augmenter le niveau de contribution non financière. Plus de 118 000 heures de volontariat ont été recensées en 2014, impliquant 10 000 volontaires dans 30 pays à travers le Groupe. Localement, cela représente 53 % des sites (430 au total) ayant mis en place des programmes de volontariat.

Ces efforts, qui représentent plus du double du niveau enregistré en 2013, ont concerné plus de 700 programmes en faveur des communautés dans le monde.

Pour Lafarge, la création d'emplois ⁽¹⁾ et la formation sont également des leviers clés de création de valeur. Le Groupe fournit des outils et des méthodologies aux pays pour développer des programmes durables. 24 pays ont mené de tels programmes en 2014, dont des

programmes de développement des compétences des femmes qui, si elles sont pourvues des ressources appropriées, ont la capacité de tirer vers le haut des familles et des communautés entières. En Inde par exemple, 550 femmes ont été formées en 2014, en collaboration avec plusieurs ONGs reconnues, aux soins infirmiers, à la vente et au marketing, à l'informatique, la couture et l'artisanat. Au Brésil, dans le cadre d'un projet visant à aider les populations de la favela de Rocina à rénover leurs habitations et en partenariat avec des ONGs, des agences publiques brésiliennes et des universités, des sessions ont été réservées pour des femmes de tous âges (de 18 à 70 ans). À l'issue de ces formations, 24 femmes ont obtenu leur certification professionnelle de maçon dans la favela. Notre usine Surma au Bangladesh a formé 37 femmes en 2014 (763 depuis 2001) au développement de petites entreprises dans l'élevage de bétail et à la broderie, et ce avec l'aide d'une ONG nationale. Au Nigéria, les sites de Shagamu et d'Ashaka ont initié un programme de développement et d'acquisition de compétences qui a permis à 27 femmes d'obtenir un diplôme de coiffure et de stylisme et confection en 2014.

D'autres approches créatrices de valeur, à l'instar du logement abordable et du soutien aux agriculteurs dont les déchets agricoles sont utilisés pour servir de combustibles de biomasse, sont couvertes dans d'autres parties de ce document.

En complément du déploiement d'outils spécifiques aux relations avec les parties prenantes, la création de valeur partagée peut s'évaluer en mesurant l'empreinte socio-économique de nos opérations ⁽²⁾. 23 pays ont ainsi mesuré l'empreinte de leurs sites, en utilisant l'outil de mesure interne de Lafarge, développé en collaboration avec CARE France, et parfois en faisant appel à des consultants externes.

(1) G4-EC8.

(2) G4-DMA : impacts économiques indirects.

4.3.3 ACHATS DURABLES ⁽¹⁾

Dans le cadre de ses efforts pour garantir que ses produits et services sont approvisionnés de manière durable et responsable, Lafarge attend de ses fournisseurs qu'ils disposent de politiques et de procédures favorisant les achats durables. Concrètement, cet objectif implique de garantir le respect des principes Directeurs des Nations Unies Relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme ⁽²⁾. Lafarge évalue ses fournisseurs : cela comprend leurs pratiques d'entreprises et a également pour but de garantir de la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement pour minimiser les risques de perturbation de l'activité ⁽³⁾.

Il s'agit d'une tâche d'envergure : Lafarge travaille avec environ 150 000 fournisseurs dans le monde. Une démarche pragmatique a par conséquent été adoptée pour évaluer les fournisseurs. Elle prévoit l'accompagnement des fournisseurs dans leurs programmes d'amélioration pour l'acquisition des pratiques et mécanismes nécessaires.

a) Garantir une démarche durable

Depuis 2012, la démarche d'évaluation des fournisseurs de Lafarge se concentre sur les principaux fournisseurs qui représentent 25 % des achats. Cette évaluation se poursuit avec l'aide d'un expert externe, EcoVadis, qui cartographie les risques relatifs aux fournisseurs sur la base de 21 critères RSE, en fournissant des données approfondies sur les pratiques sociales, environnementales, éthiques et d'achat de chaque fournisseur.

250 fournisseurs clés ont été évalués en 2014, ce qui porte le nombre total d'évaluations finalisées et partagées avec les équipes achats appropriées de Lafarge à 550 depuis 2012. Si à l'évidence une avancée significative reste nécessaire pour évaluer tous les fournisseurs, Lafarge estime que cette approche génère plus de valeur dans la mesure où le Groupe continue de travailler avec chaque fournisseur pour s'assurer de la bonne mise en place des plans d'actions correctives et d'améliorations dans les douze mois suivant l'évaluation. Lafarge accompagne les fournisseurs dans leurs actions correctives. Celles-ci permettront à leur activité de devenir plus durable et de pérenniser la relation commerciale: les actions engagées bénéficieront également à d'autres clients et prospects.

En appui à ce processus, un webinaire disponible sur la plateforme en ligne d'EcoVadis et des sessions d'information autour du lancement de l'outil ont été organisées en 2014 avec tous les pays participants. Le processus d'évaluation d'EcoVadis a également été intégré dans l'outil d'achats en ligne de Lafarge afin de mesurer les relations commerciales selon les standards appropriés. En 2015, le support aux équipes pays continuera pour les aider à développer leurs connaissances dans ce domaine.

Cette démarche sera maintenue en 2015 : outre le travail continu avec les fournisseurs pour effectuer les actions correctives nécessaires, 450 fournisseurs supplémentaires feront l'objet d'une évaluation au cours des douze prochains mois. Notre objectif pour l'année 2015 est d'évaluer nos fournisseurs à hauteur de 40% de notre volume d'achat

et ainsi être à mi-chemin de notre cible définie dans les ambitions 2020 qui consiste à évaluer 80% de notre volume d'achat. La possibilité d'effectuer une première évaluation allégée pour les fournisseurs de plus petite taille afin d'identifier ceux qui requièrent une évaluation complète sera également examinée en 2015.

b) Garantir des valeurs partagées

Les conditions générales de Lafarge exigent des fournisseurs qu'ils adhèrent aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, exigence incluse dans 99 % des bons de commande émis par le Groupe en 2014 ⁽⁴⁾. Le 1 % restant porte sur les fournisseurs n'ayant pas répondu à l'enquête.

Lafarge utilise également les données collectées par les évaluations des fournisseurs pour éclairer sa politique et sa démarche dans ce domaine. Le Code de Conduite des Affaires du Groupe pour les fournisseurs ⁽⁵⁾ a été révisé en 2014 pour refléter les standards Lafarge applicables en matière de responsabilité sociétale d'entreprise. Le nouveau code de conduite des affaires fait maintenant partie intégrante des termes et conditions standards du Groupe qui sont inclus dans tous les bons de commande.

4.3.4 ACCÈS AU LOGEMENT

Près d'un milliard de personnes vivent dans des bidonvilles. Dans le cadre de son ambition de construire des villes meilleures, Lafarge offre un panel de solutions innovantes et modulables localement comprenant des solutions de microfinance, de construction terre et ciment, de rénovation de bidonvilles et d'habitat social collectif ⁽⁶⁾.

Fin 2014, le programme Logement Abordable comptait près de 300 000 bénéficiaires dans 18 pays – plus du double du chiffre enregistré fin 2013. Le programme a également dégagé un bénéfice pour la deuxième année consécutive. Dans le cadre de son adhésion à la Clinton Global Initiative, Lafarge s'est engagé à réaliser 10 000 projets de microfinance à travers 10 pays d'ici fin 2015.

a) Avancées des différents volets du programme

Les solutions de construction terre-ciment qui ne nécessitent pas de cuisson sont désormais disponibles au Malawi et au Rwanda et seront lancées dans quatre autres pays (Cameroun, Tanzanie, Kenya et Zambie) en 2015. Lafarge propose une offre complète comprenant la formation, l'accès à du matériel et une assistance technique pour un bon dosage des matériaux et la compression des briques. Après une phase pilote fructueuse à Bombay, des solutions de béton ensaché prêt à l'emploi pour la réhabilitation des bidonvilles ont été lancées dans deux autres sites en Inde. 150 000 sacs ont ainsi été livrés directement par des rickshaws sur les chantiers dans les bidonvilles. Le site de Bombay opère désormais à pleine capacité et est rentable. D'autres solutions techniques adaptées aux pratiques de construction et aux besoins locaux sont en cours d'essai.

Sur les marchés développés, l'offre Lafarge de logement social repose sur l'accélération des projets de construction tout en garantissant une bonne qualité à un coût abordable. En France, la première pierre des « Hauts Plateaux », projet innovant de logement social combinant surface habitable et espace paysagé, a été posée à Bègles en octobre 2014. Lafarge a collaboré étroitement avec l'architecte et le maître d'œuvre dès le début du projet pour garantir une utilisation efficace du ciment et du béton pour ce projet ainsi qu'une haute qualité esthétique.

(1) G4-DMA : évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs, G4-DMA : évaluation des impacts des fournisseurs sur la société, G4-DMA : évaluation environnementale des fournisseurs, G4-DMA : évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs.

(2) G4-DMA : investissements (Droits de l'Homme).

(3) G4-21.

(4) G4-HR1.

(5) G4-56.

(6) G4-EC8.

b) Logement abordable : une initiative commerciale et sociale pour Lafarge

Les programmes de logement abordable ne peuvent être réalisés seuls. En règle générale, Lafarge associe les partenaires de microfinance locaux et les enseignes commerciales qui distribuent ses produits, permettant ainsi que les micro-crédits soient mis à disposition des clients bénéficiaires en matériaux plutôt qu'en fonds. Cette approche s'est avérée plus avantageuse pour tous les acteurs impliqués, en garantissant par exemple une augmentation des ventes pour les enseignes locales, l'affectation directe du micro-crédit au projet et l'utilisation de produits Lafarge.

Le développement de partenariats avec les organismes locaux tels que les administrations, les promoteurs, les ONG et les banques est essentiel. Cela prend beaucoup de temps mais, une fois établis, ces partenariats peuvent générer de la valeur, comme en atteste le partenariat de Lafarge avec l'Agence Française de Développement (AFD) qui a permis de concrétiser 900 projets de logement abordable au Nigéria en 2014. Un partenariat international a également été établi avec la Société Financière Internationale (IFC) en 2014. Ces agences de développement contribuent au refinancement et au développement des compétences de nos partenaires de microfinance locaux.

Le partenariat avec les établissements locaux de microfinance est essentiel. Les microcrédits pour des projets de logement diffèrent des autres micro-crédits car la garantie repose sur le patrimoine plutôt que les revenus. Aussi une académie pour former les banquiers sur ces spécificités a-t-elle été organisée au Kenya en juillet, en partenariat avec l'IFC et ONU-Habitat. La co-organisation de cet événement a permis d'exposer les spécificités, défis réglementaires, aspects techniques et bonnes pratiques relatifs à ces crédits à 40 participants venus de 8 pays, ce qui a par la suite contribué au lancement de nouveaux projets au Kenya, en Zambie et au Cameroun.

Le développement d'une activité robuste et durable implique la création de valeur sociétale et financière et dépend donc de la rentabilité du programme. Depuis sa création, le programme de Lafarge a généré un Ebitda de 7 millions d'euros (le double de 2013) grâce, entre autres, à la gestion assurée par les équipes commerciales et marketing des pays où le programme est en place.

c) Assistance technique et formation pour un logement durable

Outre l'accès au financement, les connaissances et compétences techniques nécessaires en matière de construction sont essentielles pour la réussite des projets de logement abordable. Lafarge propose une assistance technique pour garantir que les projets de construction soient réalisés selon les normes requises et permettent une future expansion. Cette aide est proposée gratuitement aux participants à faibles revenus utilisant des produits Lafarge par des consultants techniques, en général des ingénieurs ou des architectes, qui peuvent aider à la conception et au chiffrage des quantités de matériaux nécessaires. Plusieurs assistants ont bénéficié dans leur carrière des compétences et de l'expertise acquises dans l'exercice de leurs fonctions.

4.3.5 EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES

a) Nos collaborateurs

◆ EFFECTIFS

Le Groupe compte 63 038 salariés à fin décembre 2014. Ceci représente une baisse de 650 salariés depuis fin 2013.

Dans l'ensemble les acquisitions (+827 personnes), en particulier de TBPL (Tarmac Building Products Limited) au Royaume Uni (+ 791 employés) ont été compensées par les cessions d'actifs (-1 168 postes) essentiellement en Russie à Korkino (-572 postes) et en Equateur (-281 postes)⁽¹⁾.

A périmètre constant, on observe une baisse des effectifs de 477 postes. Les ré-organisations opérationnelles menées principalement en Chine et en Irak n'ont pas été contrebalancées par le développement de l'activité au Qatar et au Brésil en particulier.

Les tableaux ci-dessous présentent les évolutions des effectifs ventilés par zone géographique puis par activité pour 2014, 2013 et 2012. Ces deux tableaux comptabilisent 100 % des effectifs de nos filiales consolidées proportionnellement ou entièrement.

EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2014			2013			2012	
	Effectifs	%	14 vs 13	Effectifs	%	13 vs 12	Effectifs	%
Europe occidentale	14 880	23,6 %	3,1 %	14 431	22,7 %	26,1 %	11 448	17,8 %
Amérique du Nord	7 863	12,5 %	1,4 %	7 752	12,2 %	(12,1 %)	8 821	13,7 %
Europe centrale et de l'Est	5 575	8,8 %	(8,4 %)	6 086	9,6 %	(13,6 %)	7 041	10,9 %
Moyen-Orient et Afrique	18 881	29,9 %	(0,9 %)	19 055	29,8 %	(3,0 %)	19 644	30,5 %
Amérique latine	2 177	3,5 %	(4,0 %)	2 269	3,6 %	(13,1 %)	2 609	4,1 %
Asie	13 662	21,7 %	(3,1 %)	14 094	22,1 %	(4,6 %)	14 774	23,0 %
TOTAL	63 038	100 %	(1,0 %)	63 687	100 %	(1,0 %)	64 337	100 %

(1) G4-10.

EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

	2014			2013			2012	
	Effectifs	%	14 vs 13	Effectifs	%	13 vs 12	Effectifs	%
Ciment	36 725	58,3 %	(3,2 %)	37 948	59,6 %	(8,0 %)	41 249	64,1 %
Granulats & Béton	25 630	40,6 %	2,5 %	25 009	39,3 %	14,8 %	21 780	33,9 %
Autres	683	1,1 %	(6,4 %)	730	1,1 %	(44,2 %)	1 308	2,0 %
TOTAL	63 038	100 %	(1,0 %)	63 687	100 %	(1,0 %)	64 337	100 %

► POLITIQUE DE L'EMPLOI

En 2014, les politiques d'organisation et de ressources humaines (O&RH) du Groupe ont fait l'objet d'une revue approfondie et ont été mises à jour en adéquation avec le contexte économique et la stratégie actuels. De juin à octobre, des groupes de travail ont été mis en place pour chaque politique. Vingt et une politiques ont été définies et les bonnes pratiques associées, issues des Pays et de sources externes, partagées et documentées. Cet ensemble de politiques mis à jour

couvre tous les éléments clés du cycle de vie des salariés (recrutement, intégration, planification de la succession, gestion de carrière et de performance, évaluation, formation et développement, identification et développement des hauts potentiels, reconnaissance, rémunération et avantages sociaux, nouvelles manières de travailler et bien-être des salariés). Les politiques couvrent également les relations avec les salariés et les fondements O&RH, dont les enjeux clés que sont la diversité et l'inclusion ainsi que la santé et la sécurité.

DONNÉES SOCIALES ⁽¹⁾

	2014	2013	2012
Pourcentage de salariés à plein-temps	98 %	99 %	99 %
Pourcentage de salariés à temps partiel	2 %	1 %	1 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée indéterminée	95 %	97 %	96 %
Pourcentage de salariés en contrat à durée déterminée	5 %	3 %	4 %

(1) G4-I0.

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

	2014	2013	2012
Nombre d'embauches ⁽¹⁾	6 155	6 991	5 544
Nombre de démissions	3 481	3 354	2 996
Nombre de départs en retraite	970	993	910
Nombre de licenciements	1 079	2 025	3 298
Nombre de décès	101	114	98

(1) GA-LA1.

MESURES DESTINÉES À LIMITER L'IMPACT SUR L'EMPLOI

	2014	2013	2012
Pourcentage d'unités opérationnelles ayant réduit notablement leurs effectifs (plus de 5 % de salariés)	14 %	21 %	26 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule emploi destinée aux salariés	57 %	65 %	71 %
Dont pourcentage d'unités disposant d'une cellule pour le développement économique destinée aux communautés locales	29 %	29 %	21 %
Nombre de salariés Lafarge reclassés à l'extérieur du Groupe (dans une autre entreprise ou ayant créé leur propre entreprise)	312	1 562	851

ORGANISATION DU TRAVAIL

En 2014, Lafarge a travaillé avec 35 420 employés d'entreprises sous-traitantes (stable par rapport à 2013), représentant 35 % des effectifs totaux (comme en 2013).

ACTIVITÉS EXTERNALISÉES

(%)	2014	2013	2012
Production	39 %	36 %	36 %
Maintenance et nettoyage	29 %	26 %	27 %
Transports	19 %	21 %	18 %
Sûreté et gardiennage	8 %	9 %	9 %
Autres (informatique, comptabilité, etc.)	5 %	8 %	10 %

TRAVAIL EN ÉQUIPE

	2014	2013	2012
Pourcentage de salariés travaillant en 3/8	13 %	14,1 %	15,9 %
Pourcentage de salariés travaillant en 2/8	8 %	8,7 %	8,2 %

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Le système de rémunérations et avantages sociaux est principalement géré directement au niveau des pays. Cependant, certains principes fondamentaux sont valables partout ⁽¹⁾, 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 et à la sécurité). En outre, les salariés sont associés à la performance du Groupe dans le cadre des divers mécanismes d'intéressement en vigueur dans les pays où Lafarge est présent.

A titre d'exemple, en France, 98 % des salariés bénéficient de l'intéressement. Les salariés peuvent effectuer des versements dans les différents plans d'épargne et de retraite ⁽²⁾ proposés par l'entreprise avec un abondement de leur employeur le cas échéant. Cette épargne bénéficie d'un régime fiscal préférentiel à la condition de rester bloquée pendant cinq ans sauf dans les cas de déblocage prévus par les plans.

En 2014, dans le cadre de l'application de la loi française sur l'intéressement, une prime supplémentaire spécifique de 200 euros a été versée aux salariés de la quasi-totalité des sociétés de Lafarge en France présents en 2013.

(Pour davantage d'informations, voir sections 3.5 sur les mesures incitatives à long terme et 6.1.4 sur l'actionnariat salarié.)

b) Priorités en matière de ressources humaines pour une accélération de l'activité

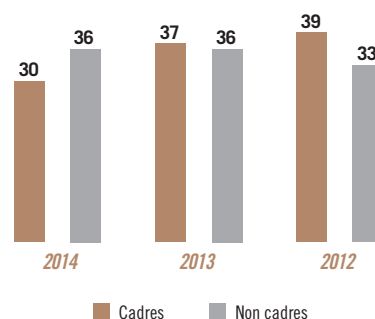
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le développement de nos collaborateurs constitue un investissement essentiel et un levier important pour assurer à Lafarge une croissance durable ⁽³⁾. Dans le cadre de nos Ambitions Développement Durable 2020, nous nous sommes fixé comme objectifs que 75 % de nos

postes clés soient couverts par des programmes de certification professionnelle et que 75 % de nos collaborateurs obtiennent la certification correspondant à leur poste. Au niveau du Groupe, Lafarge Université conçoit et gère un ensemble de programmes de formation. En 2014, la formation au nouveau modèle opérationnel pour les cimenteries 'POM 2.0', pour l'amélioration de l'excellence technique et de la compétitivité de nos usines, s'est poursuivie. Fin 2014, 100 % des directeurs d'usines avaient été formés à POM 2.0. Le déploiement du 'Sales Force Effectiveness Program', spécialement conçu pour les équipes marketing et ventes des pays, a également continué en 2014 avec la formation de 2 403 commerciaux et managers.

Le développement des compétences se fait de plus en plus via des méthodes alternatives aux formations présentielles classiques telles que les activités d'apprentissage intégrées à l'exercice de la fonction et la formation à distance (e-learning) ⁽⁴⁾.

MOYENNE DU NOMBRE D'HEURES/PERSONNE DE FORMATION REÇUES



(1) G4-LA2.

(2) G4-EC3.

(3) G4-DMA : formation et éducation.

(4) G4-LA10.

(heures)	2014	2013	2012
Cadres	30	37	39
Non cadres	36	36	33

En 2014, en collaboration avec HEC Paris, nous avons lancé l'Académie Marketing Lafarge, programme de formation destiné à améliorer les compétences marketing au sein du Groupe : 33 directeurs marketing pays y ont participé cette année. L'objectif du programme est d'amorcer la transformation de Lafarge d'organisation « marketing push » en organisation « marketing pull » et d'établir une solide communauté de professionnels reconnus du marketing. L'Académie Marketing a été conçue comme un parcours d'apprentissage de plusieurs mois

autour de trois phases dont une phase de préparation en ligne pendant trois mois, suivie d'un séminaire de cinq jours sur le campus de HEC Paris en octobre. Nous en sommes à la phase finale dédiée à la mise en œuvre de projets : sept projets d'apprentissage avec des impacts directs sur l'activité ont été définis, correspondant aux défis et aux opportunités immédiats des pays. Une présentation finale de tous les projets est prévue en janvier 2015, elle sera suivie de leur planification et mise en œuvre dans les pays sélectionnés.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS

	2014	2013	2012
Pourcentage de cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	94 % (H) / 93 % (F)	92 % (H) / 92 % (F) *	88 %
Pourcentage de non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation	69 % (H) / 78 % (F)	74 % (H) / 80 % (F) *	63 %

* H : Hommes / F : Femmes.

◆ DIVERSITÉ ET INSERTION ⁽¹⁾

Diversité & inclusion (D&I) sont profondément inscrites dans les valeurs d'entreprise de Lafarge. Elles reposent sur la conviction que ce n'est qu'en regroupant une diversité de points de vue et de talents que Lafarge sera en mesure d'innover et de modeler l'avenir du secteur des matériaux de construction.

En 2014, nous avons progressé sur plusieurs fronts :

- ◆ les femmes occupent désormais 19 % des postes de cadres dirigeants, chiffre en hausse constante depuis 10 ans ;
- ◆ Lafarge a obtenu le label Gender Equality European & International Standard (GEEIS) suite à un audit externe de nos politiques Groupe et de leur déploiement à l'international en Espagne, au Brésil et au Nigéria mené par Bureau Veritas. Cet audit couvrait la politique

Groupe en matière d'égalité professionnelle, la formation des managers et les pratiques salariales.

- ◆ Le Groupe a développé une politique Diversité et Inclusion pour adopter un langage commun, renforcer la cohérence de son approche et entretenir la dynamique d'ensemble.

Malgré ces avancées, le Groupe reconnaît que l'attraction et le développement de talents variés et l'établissement d'un environnement de travail inclusif sont des objectifs de long terme. Lafarge continue de mesurer ses avancées au niveau des pays à l'aide d'un indice d'inclusion et d'un modèle de maturité Diversité & Inclusion et développe des partenariats avec d'autres organisations pour partager les enseignements et renforcer ses capacités internes.

AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES AUX POSTES DE RESPONSABILITÉ

	2014	2013	2012
Conseil d'administration	25,0 %	20,0 %	18,8 %
Cadres dirigeants et supérieurs (grades Lafarge 18+) *	19,2 %	18,6 %	16,4 %
Cadres dirigeants (grades Lafarge 23+)	10,5 %	12,1 %	11,2 %
Cadres supérieurs (grades Lafarge 18-22) *	19,8 %	19,1 %	16,7 %
Cadres (toutes catégories)	20,7 %	20,3 %	19,7 %
Salariés non-cadres	13,9 %	14,7 %	14,9 %

* Les salariés de la coentreprise Lafarge – Tarmac au Royaume-Uni ne sont pas pris en compte en raison d'un système de classification différent.

(1) G4-DMA : non-discrimination, G4-DMA : égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, G4-DMA : diversité et égalité des chances.

c) Un dialogue social constructif pour le projet de fusion

FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL POUR UNE STRATÉGIE PARTAGÉE AU NIVEAU MONDIAL

Lafarge attache de l'importance au dialogue avec les représentants du personnel⁽¹⁾, en particulier dans un contexte économique en rapide évolution. En 2013, Lafarge a signé un Accord Global sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et sur les Relations Sociales Internationales avec l'Internationale des travailleurs du Bâtiment et du Bois (IBB) et IndustriALL Global Union. Dans cet accord, Lafarge ré-affirme son engagement à se conformer à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, au Pacte Mondial des Nations Unies ainsi qu'aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Lafarge adhère également aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme⁽²⁾.

Dans le cadre du projet de fusion avec Holcim, Lafarge entend impliquer les représentants des salariés afin de maintenir un dialogue social de qualité en cette période de changement stratégique majeur pour le Groupe et ses collaborateurs. C'est pourquoi Le Groupe a signé en mai 2014 un accord de méthode avec le Comité d'entreprise Européen qui détaille la procédure d'information et de consultation⁽³⁾, implique les représentants à chaque étape du processus et leur donne les moyens de remplir leur rôle. Les mesures sociales soulignées dans cet accord sont similaires aux procédures suivies au sein du Comité d'Entreprise de la holding Lafarge. En outre, Lafarge entretient depuis maintenant de nombreuses années une collaboration pérenne avec les syndicats internationaux. Cela a conduit à une rencontre en Belgique en novembre 2014 entre les Directeurs des Ressources Humaines des deux entreprises et les représentants syndicaux des sites Lafarge et Holcim du monde entier affiliés à l'Internationale des travailleurs du Bâtiment et du Bois, à la Fédération européenne des travailleurs du Bâtiment et du Bois et à IndustriALL Global Union pour échanger sur ce projet.

SALARIÉS COUVERTS PAR DES ACCORDS COLLECTIFS

	2014	2013	2012
Santé et sécurité *	65 %	62 %	62 %
Restructurations	61 %	58 %	58 %
Rémunération et avantages	65 %	64 %	62 %
Autres thèmes	25 %	36 %	28 %
Salariés représentés par des représentants du personnel ou organisations syndicales **	65 %	64 %	70 %
Entités couvertes par des accords collectifs	76 %	75 %	78 %
Entités opérationnelles ayant informé leurs salariés sur la stratégie	81 %	83 %	-

* G4-LA8.

** G4-HR4.

(1) G4-DMA : relations employeurs/employés, G4-DMA : liberté syndicale.

(2) G4-DMA : investissements (Droits de l'Homme), G4-DMA : travail des enfants.

(3) G4-LA4.

4.4

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS

4.4.1 TABLEAU DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS						
SANTÉ ET SÉCURITÉ						
Programmes de santé	Sites couverts par un "Plan d'intervention médicale d'urgence" (%) ^{nouveau}	99 %	90 %	-	Groupe	-
	Entités du Groupe dotées de programmes pour les questions de santé publique sévères/épidémies (VIH, Ebola...) (%) ^{nouveau}	43 %	-	-	Groupe	-
Décès	Nombre de décès (salariés)	3	3	5	Groupe	G4-LA6
	Nombre de décès pour 10 000 salariés	0,47	0,47	0,77	Groupe	G4-LA6
	Nombre de décès (sous-traitants)	13	11	12	Groupe	G4-LA6
	Nombre de décès (tiers)	8	12	8	Groupe	G4-LA6
	Nombre total de décès	24	26	25	Groupe	G4-LA6
Par région	Nombre de décès au niveau du siège social ^{nouveau}	0	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès en Europe de l'Ouest ^{nouveau}	2	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès en Amérique du Nord ^{nouveau}	4	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès en Europe Centrale et de l'Est ^{nouveau}	1	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès au Moyen-Orient et en Afrique ^{nouveau}	14	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès en Amérique latine ^{nouveau}	0	-	-		G4-LA6
	Nombre de décès en Asie ^{nouveau}	3	-	-		G4-LA6
Accidents avec arrêt ⁽¹⁾	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (salariés)	72	72	105	Groupe	G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées (salariés)	0,58	0,54	0,75	Groupe	G4-LA6
	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (sous-traitants)	39	51	51	Groupe	G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées (sous-traitants)	0,39	0,44	0,47	Groupe	G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées (total)	0,49	0,49	0,62	Groupe	G4-LA6
	Nombre total d'accidents du travail avec arrêt (employés + sous-traitants)	111	123	156	Groupe	G4-LA6
Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées par région ⁽¹⁾	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées au niveau du siège social ^{nouveau}	2,18	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées en Europe de l'Ouest ^{nouveau}	1,59	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées en Amérique du Nord ^{nouveau}	0,80	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées en Europe Centrale et de l'Est ^{nouveau}	0,50	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées au Moyen-Orient et en Afrique ^{nouveau}	0,41	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées en Amérique latine ^{nouveau}	1,01	-	-		G4-LA6
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt par million d'heures travaillées en Asie ^{nouveau}	0,17	-	-		G4-LA6
	Total	0,49	-	-		G4-LA6
Accidents du travail (total)	Nombre total d'accidents du travail par million d'heures travaillées	2,41	2,64	3,05	Groupe	G4-LA6

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS						
Relations avec les parties prenantes locales ⁽²⁾	Sites ayant cartographié leurs parties prenantes (%)	90 %	69 %	55 %	Ciment	
		49 %	39 %	31 %	B&G ⁽³⁾	
	Sites ayant mis en place des plans d'actions à l'égard de leurs parties prenantes (%)	51 %	48 %	55 %	Ciment	G4-SO1
		9 %	10 %	25 %	B&G	G4-SO1
	Sites organisant des rencontres régulières avec leurs parties prenantes/ des représentants des communautés locales (%)	84 %	86 %	67 %	Ciment	
		39 %	40 %	34 %	B&G	
	Sites ayant mis en place des partenariats et des programmes avec les communautés locales (%)	96 %	83 %	72 %	Ciment	
		70 %	57 %	47 %	B&G	
Contributions financières et dons	Pays ayant mis en place un plan de création d'emplois / des programmes de formation professionnelle locaux (%)	44 %	37 %	-	Groupe	
	Pays ayant mesurés l'impact socio-économique de leurs sites (%)	55 %	50 %	-	Groupe	G4-SO1
	Contributions financières ^{nouveau}	16	-	-	Groupe	
	Temps : salariés effectuant du volontariat pendant leurs heures de travail (heures)	118 000	57 000	-	Groupe	
	Contributions en nature : dons de produits ou services ^{nouveau}	10,6	-	-	Groupe	
EMPLOI, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES						
Effectif	Effectif total	63 038	63 687	64 337	Groupe	
	Salariés à temps plein (%)	98 %	98,7 %	99,1 %	Groupe	
	Salariés à temps partiel (%)	2 %	1,3 %	0,9 %	Groupe	G4-10
	Salariés en contrat à durée indéterminée (%)	95 %	97 %	96,4 %	Groupe	
	Salariés en contrat à durée déterminée (%)	5 %	3 %	3,6 %	Groupe	G4-LA12
	Salariés âgés de moins de 30 ans (%)	14,4 %	14,5 %	15,0 %	Groupe	G4-LA12
	Salariés entre 30 et 50 ans (%)	62,9 %	63,5 %	63,6 %	Groupe	G4-LA12
	Salariés âgés de plus de 50 ans (%)	22,7 %	22 %	21,4 %	Groupe	G4-LA12
	Nombre de sous-traitants	35 420	32 571	31 577	Groupe	G4-10
	Proportion de cadres seniors recrutés dans la communauté locale pour des postes opérationnels clés (%) ^{(4) nouveau}	79,8 %	-	-	Groupe	G4-EC6
Effectif par activité	Effectif dans l'activité Ciment	37 578	37 948	41 249	Ciment	
	Effectif dans l'activité Granulats & Béton	25 630	25 009	21 780	B&G	
	Effectif dans d'autres activités	683	730	1 308	Autre	
Effectif par région	Effectif en Europe de l'Ouest	14 880	14 431	11 448	Groupe	G4-10
	Effectif en Amérique du Nord	7 863	7 752	8 821	Groupe	G4-10
	Effectif en Europe Centrale et de l'Est	5 575	6 086	7 041	Groupe	G4-10
	Effectif au Moyen-Orient et en Afrique	18 881	19 055	19 644	Groupe	G4-10
	Effectif en Amérique latine	2 177	2 269	2 609	Groupe	G4-10
	Effectif en Asie	13 662	14 094	14 774	Groupe	G4-10

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

4.4 Les indicateurs de performance clés

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
Renouvellement du personnel	Taux de renouvellement du personnel (%) ⁽⁵⁾	14,7 %	16,1 %	14,2 %	Group	G4-LA1
	Taux de renouvellement au niveau du siège social (%) ^{nouveau}	16,5 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement en Europe de l'Ouest (%) ^{nouveau}	12,8 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement en Amérique du Nord (%) ^{nouveau}	28,7 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement en Europe Centrale et de l'Est (%) ^{nouveau}	25,0 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement au Moyen-Orient et en Afrique (%) ^{nouveau}	8,6 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement en Amérique latine (%) ^{nouveau}	15,8 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement en Asie (%) ^{nouveau}	12,4 %	-	-		G4-LA1
	Taux de renouvellement volontaire du personnel (%)	6,3 %	5,3 %	4,6 %	Groupe	G4-LA1
	Nombre de recrutements	6 155	6 991	5 544	Groupe	G4-LA1
	Nombre de démissions	3 481	3 354	2 996	Groupe	G4-LA1
	Nombre de départs à la retraite	970	993	910	Groupe	G4-LA1
	Nombre de licenciements	1 079	2 025	3 298	Groupe	G4-LA1
	Employeur de choix	Nombre de décès (causes non professionnelles)	101	114	98	Groupe
Nombre total de décès accidentels hommes/femmes		23H/1F	24H/2F	24H/1F	Groupe	G4-LA1
Employeur de choix	Nombre de pays où Lafarge est reconnu comme "Employeur de choix"	5	3	-	Groupe	
Formation et développement des compétences	Nombre d'heures de formation	1 454 592	1 557 717	1 577 585	Groupe	G4-LA9
	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les cadres	30	37	39	Groupe	G4-LA9
	Moyenne du nombre d'heures de formation reçues par les non-cadres	36	36	33	Groupe	G4-LA9
	Nombre d'heures de formation en ligne ^{nouveau}	24 691	-	-	Groupe	G4-LA9
	Cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation (M/F, %)	94 % / 93 %	91,9 % / 92,4 %	88 %	Groupe	G4-LA11
	Non-cadres ayant eu un entretien annuel d'évaluation (M/F, %)	69 % / 78 %	73,7 % / 80,4 %	63 %	Groupe	G4-LA11
	Postes clés couverts par des programmes de certification professionnelle (%)	33 %	25 %	-	Ciment	
	Dont pourcentage des salariés ayant obtenu la certification professionnelle correspondant à leur poste	52 %	35 %	-	Ciment	
Diversité	Postes de direction occupés par des femmes (%) ^{nouveau}	10,5 %	-	-	Groupe	G4-LA12
	Postes de senior manager occupés par des femmes (%)	19,2 %	18,6 %	16,4 %	Groupe	G4-LA12
	Postes de junior manager occupés par des femmes (%) ^{nouveau}	20,6 %	-	-	Groupe	G4-LA12
	Femmes dans l'effectif total (%) ^{nouveau}	15,6 %	-	-	Groupe	G4-10
	Entités ayant un programme de recrutement et/ou de développement des carrières destiné à une population précise (%)	38 %	37 %	45 %	Groupe	
	Dont % d'entités ayant un programme spécifique pour les femmes	68 %	70 %	76 %	Groupe	
	Dont % d'entités ayant un programme spécifique pour les travailleurs handicapés	36 %	37 %	33 %	Groupe	
	Nombre total d'incidents relatifs à des discriminations, harcèlements ou intimidations ^{nouveau}	9	-	-	Groupe	G4-HR3
	Nombre total d'actions correctives relatifs aux incidents ci-dessus ^{nouveau}	9	-	-	Groupe	G4-HR3
	Heures de travail	Salariés travaillant en 3/8 (%)	13 %	14,1 %	16 %	Groupe
Salariés travaillant en 2/8 (%)		8 %	8,7 %	8,2 %	Groupe	
Dialogue social	Nombre d'entités ayant connu des jours de grève	5	6	4	Groupe	MM4
	Unités opérationnelles couvertes par des accords collectifs (%)	76,2 %	75,3 %	78 %	Groupe	G4-11
	Effectif total couvert par des Comités de santé et de sécurité (%)	98 %	97,5 %	99 %	Groupe	G4-LA5

4

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
Plaintes	Nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés durant l'année ^{nouveau}	0	-	-	Groupe	G4-HR12
	Nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme résolus durant l'année ^{nouveau}	0	-	-	Groupe	G4-HR12
	Entités ayant confirmé qu'elles n'emploient pas d'enfants (%) ^{nouveau}	100 %				G4-HR5
	Entités ayant confirmé le non recours au travail obligatoire ou forcé (%) ^{nouveau}	100 %				G4-HR6
Satisfaction des employés	Entités menant des enquêtes auprès de leurs salariés (%)	31,75 %	24,70 %		Groupe	
GOVERNANCE						
Respect du droit de la concurrence	Sites ayant mis en œuvre le programme de conformité de la concurrence (%)	100 %	100 %	100 %	Groupe	
	Amendes payées pour des pratiques commerciales anticoncurrentielles ^{nouveau}	0	-	-	Groupe	G4-S07
	Nombre de sessions de formation aux politiques antitrust (formation spécifique) ^{nouveau}	1 403	-	-	Groupe	
Code de conduite	Nombre de sessions de formation au Code de conduite des affaires ^{(6) nouveau}	5 700	-	-	Groupe	G4-HR2, G4-S04
Corruption	Nombre de cas de corruption confirmés	0	-	-	Groupe	G4-S05
Contributions politiques	Nombre de filiales effectuant des contributions politiques ^{nouveau}	3	-	-	Groupe	G4-S06
	Contributions politiques (milliers d'euros) ^{nouveau}	79	-	-	Groupe	G4-S06
Fournisseurs	Bons de commande incluant une référence aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies (%)	99 %	99 %	-	Groupe	
	Nombre de fournisseurs dont les pratiques en matière de développement durable ont été auditées par un organisme tiers	550	311	-	Groupe	G4-EN32, G4-LA14, G4-HR10, G4-S09
Sûreté	Unités opérationnelles ayant recours à des agences de sécurité	50	74	74	Groupe	
	Agences qui emploient du personnel armé (%)	24 %	32 %	23 %	Groupe	G4-HR7
	Personnel de sécurité armé formé aux Droits de l'Homme (%) ^{nouveau}	36 %	-	-	Groupe	
Distribution de la valeur (millions d'euros) ^{nouveau}	Chiffre d'affaires	12 843,0	-	-	Groupe	G4-EC1
	– Coût des biens vendus	8 631,0	-	-	Groupe	G4-EC1
	– Salaires	1 917,0	-	-	Groupe	G4-EC1
	– Versements aux investisseurs pour apport de capital	289,0	-	-	Groupe	G4-EC1
	– Taxes payées aux Etats	443,0	-	-	Groupe	G4-EC1
	– Investissement pour les communautés locales	26,6	-	-	Groupe	G4-EC1
	Part conservée pour la croissance	15,8	-	-	Groupe	G4-EC1
CONTRIBUER A LA CONSTRUCTION DURABLE						
Ventes	Ventes de solutions, produits et services durables (millions d'euros)	1,8	1,8	2,2	Groupe	
	Chiffre d'affaires généré par les produits de construction composés d'au moins 30 % de matières premières substituées (%) ^{nouveau}	61 %	-	-	Ciment	
Clients	Pays qui mesurent la satisfaction de leurs clients (%)	75 %	-	-	Groupe	G4-PR5

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
CONTRIBUER A L'ECONOMIE CIRCULAIRE ⁽⁷⁾						
CO₂ et autres émissions						
Emissions atmosphériques	Émissions de CO ₂ – brutes (millions de tonnes) ⁽⁸⁾	93,29	91,12	93,76	Ciment	G4-EN15
	Émissions de CO ₂ – nettes (millions de tonnes) ⁽⁸⁾	89,78	88,11	91,24	Ciment	G4-EN15
	Émissions spécifiques de CO ₂ – brutes (kg/tonne de produit cimentier)	594	596	600	Ciment	G4-EN18
	Émissions spécifiques de CO ₂ – nettes (kg/tonne de produit cimentier)	572	576	584	Ciment	G4-EN18
	Émissions de GES provenant de l'énergie achetée et consommée (scope 2)	8,7	8,7	8,6	Groupe	G4-EN16
	Émissions de GES provenant du transport (scope 3) ⁽⁹⁾	2,6	2,4	-	Groupe	G4-EN17
Autres émissions	Émissions de NOx (tonnes/an)	153 620	165 037	180 672	Ciment	G4-EN21
	Émissions spécifiques de NOx (g/tonne de clinker)	1 360	1 497	1 609	Ciment	G4-EN21
	Émissions de SO ₂ (tonnes/an)	32 041	44 055	38 983	Ciment	G4-EN21
	Émissions spécifiques de SO ₂ (g/tonne de clinker)	284	400	347	Ciment	G4-EN21
	Émissions de poussière (tonnes/an)	11 774	12 926	14 876	Ciment	G4-EN21
	Émissions spécifiques de poussière (g/tonne de clinker)	104	117	132	Ciment	G4-EN21
	Émissions de mercure – tonnes/an	2,5	2,7	2,2	Ciment	G4-EN21
	Émissions de mercure mg/t clinker	22,6	24,3	19,8	Ciment	G4-EN21
	Émissions de dioxines/furanes – g TEQ/an	4,9 ⁽¹⁰⁾	3,3	3,9	Ciment	G4-EN21
	Émissions de dioxines/furanes (pg/tonne de clinker)	43,3 ⁽¹⁰⁾	30,3	35,0	Ciment	G4-EN21
	Émissions de COV- kt/an	3,6	3,9	3,7	Ciment	G4-EN21
	Émissions de COV – g/t clinker	31,4	35,1	32,9	Ciment	G4-EN21
	Émissions de métaux lourds ⁽¹¹⁾ ("HM1") : Cd + TI (t/an)	2,7	3,9	4,6	Ciment	G4-EN21
	Émissions spécifiques de métaux lourds ("HM1") : Cd + TI (mg/t clinker)	23,9	35,2	39,7	Ciment	G4-EN21
	Émissions de métaux lourds ("HM2") : Pb + As + Co + Ni + Sb + Cr + Cu + Mn + V (t/an)	103,1	108,0	122,7	Ciment	G4-EN21
	Émissions spécifiques de métaux lourds ("HM2") : Pb + As + Co + Ni + Sb + Cr + Cu + Mn + V (mg/t clinker)	913,0	979,0	1071,0	Ciment	G4-EN21
	Clinker produit en suivant les émissions de "HM1" (%)	66,0 %	56,9 %	52,0 %	Ciment	
	Clinker produit en suivant les émissions de "HM2" (%)	67,0 %	58,5 %	54,0 %	Ciment	
Clinker produit en suivant les émissions de poussière, de SO ₂ et de NOx (%)	99,0 %	99,0 %	97,0 %	Ciment		
Clinker produit en suivant en continu les émissions de poussière, de SO ₂ et de NOx (%)	76 % ⁽¹²⁾	74 %	71 %	Ciment		

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET GESTION DES RESSOURCES						
Efficacité énergétique	Consommation totale d'énergie (PJ)	476,7	466,4	471,2	Groupe	G4-EN3
	<i>Ciment</i> ^{nouveau}	463,4	-	-		G4-EN3
	<i>Granulats</i> ^{nouveau}	8,5	-	-		G4-EN3
	<i>Béton prêt à l'emploi</i> ^{nouveau}	1,6	-	-		G4-EN3
	<i>Asphalte</i> ^{nouveau}	3,3	-	-		G4-EN3
	Consommation directe par source d'énergie primaire (millions TEP)	10,09	9,86	9,98	Groupe	G4-EN3
	Consommation totale d'énergie	15 340,2	15 040,9	15 058,5	Groupe	G4-EN3
	<i>Ciment</i> ^{nouveau}	14 644,3	-	-		G4-EN3
	<i>Granulats</i> ^{nouveau}	481,7	-	-		G4-EN3
	<i>Béton prêt à l'emploi</i> ^{nouveau}	134,1	-	-		G4-EN3
	<i>Asphalte</i> ^{nouveau}	80,0	-	-		G4-EN3
	Consommation totale de combustibles ^{nouveau}	421,5	-	-	Groupe	G4-EN3
	<i>Ciment</i> ^{nouveau}	410,6	-	-		G4-EN3
	<i>Granulats</i> ^{nouveau}	6,8	-	-		G4-EN3
	<i>Béton prêt à l'emploi</i> ^{nouveau}	1,1	-	-		G4-EN3
	<i>Asphalte</i> ^{nouveau}	3,0	-	-		G4-EN3
	Volume d'électricité achetée (Gwh)	14 127,5	14 103,5	14 952,7	Groupe	G4-EN3
	Volume d'électricité vendue (Gwh) ^{nouveau}	94,8	-	-	Groupe	G4-EN3
	Energie consommée à l'extérieur de l'organisation (transport, PJ) ^{nouveau}	23,4	-	-	Groupe	G4-EN4
Consommation d'énergie spécifique de la production de clinker (MJ/tonne de clinker)	3 613	3 615	3 633	Ciment	G4-EN5 G4-EN6	
Intensité clinker (%)	71,97 %	72,09 %	71,91 %	Ciment		
Combustibles alternatifs	Taux de combustibles alternatifs (%)	17,4 %	15,5 %	13,0 %	Ciment	G4-EN3
	Taux de combustibles issus de la biomasse (%)	6,8 %	6,3 %	5,2 %	Ciment	G4-EN3
Matériaux	Quantité de matériaux extraits (millions de tonnes)	413,67	426,51	398,03	Groupe	G4-EN1
	Taux de matières premières alternatives (%)	7,6 %	7,6 %	7,3 %	Groupe	G4-EN2
	Consommation de matériaux (millions de tonnes)	442,37	454,11	425,48	Groupe	G4-EN1
Déchets	Poussière éliminée sur le site (k tonnes)	494	479	542	Ciment	
	Déchets non dangereux valorisés (k tonnes)	211,0	355,4	342,1	Groupe	
	Déchets non dangereux éliminés (k tonnes)	281,7	399,6	362,7	Groupe	
	Déchets dangereux valorisés (k tonnes)	8,2	10,9	6,0	Groupe	
	Déchets dangereux éliminés (k tonnes)	2,6	2,5	2,0	Groupe	
	Nombre de déversements significatifs ^{(13) nouveau}	1	-	-	Groupe	

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
RESSOURCES NATURELLES						
Biodiversité	Carrières disposant d'un plan de réhabilitation (%)	87,6 %	85,1 %	84,6 %	Groupe	
	Nombre total d'hectares réhabilités ^{nouveau}	636	-	-	Granulats et Bétons	G4-EN13, MM1
	Carrières ayant fait l'objet d'une évaluation de la biodiversité en utilisant IBAT (%)	100 %	100 %	100 %	Groupe	
	Carrières recensant des espèces protégées (liste des espèces protégées de l'UICN) (%)	17,6 %	17,0 %	17,8 %	Groupe	G4-EN14
	Carrières situées à proximité de zones sensibles internationales (%) ⁽¹⁴⁾	22,1 %	21,7 %	18,5 %	Groupe	G4-EN11
	Carrières situées à proximité zones sensibles disposant d'un plan d'actions biodiversité (PAB) (%)	99,3 %	100 %	99,2 %	Groupe	MM2
	Carrières situées à proximité de zones sensibles localement (%) ⁽¹⁵⁾	19,1 %	19,6 %	-	Groupe	
	Carrières situées à proximité de zones sensibles localement disposant d'un PAB (%)	48,4 %	36,6 %	-	Groupe	
	Carrières disposant d'un PAB (%)	44,3 %	40 %	-	Groupe	
Dépenses environnementales	Dépenses d'investissement liées à l'environnement (millions d'euros)	79,1	64,5	64,1	Groupe	G4-EN31
	Dépenses d'exploitation liées à l'environnement (millions d'euros)	87,1	108,5	138,5	Groupe	G4-EN31
Eau	Production dans les régions arides ou extrêmement arides (%)	19,5 %	20 %	20,3 %	Groupe	
	Prélèvement des eaux des nappes phréatiques (Mm3)	33,2	46,9	39,6	Groupe	G4-EN8
	Prélèvement des eaux de surface (Mm3) ⁽¹⁶⁾	65,4	65,9	61,5	Groupe	G4-EN8
	Prélèvement d'eau du réseau public (Mm3)	11,1	12,9	11,6	Groupe	G4-EN8
	Eaux de pluie collectées (Mm3)	5,5	7,4	15,9	Groupe	G4-EN8
	Prélèvement d'eau pour la production d'énergie interne (Mm3) ^{(16) nouveau}	228,7	-	-	Ciment	G4-EN8
	Eau rejetée dans les eaux de surface (Mm3) ^{nouveau}	20,4	-	-		
	Eau rejetée à des fins écologiques (Mm3) ^{nouveau}	1,5	-	-	Groupe	G4-EN22
	Eau rejetée pour un traitement extérieur (Mm3) ^{nouveau}	0,5	-	-	Groupe	G4-EN22
	Eau rejetée vers d'autres destinations (Mm3) ^{nouveau}	0,9	-	-	Groupe	G4-EN22
	Quantité d'eau consommée (Mm3)	92,3	99,7	78,8	Groupe	G4-EN22
	Quantité d'eau douce consommée (Mm3) ^{nouveau}	84,7	-	-		
	Sites équipés de systèmes de recyclage de l'eau (%)	72,4 %	70,7 %	68,9 %	Groupe	

Enjeux	Indicateurs	2014	2013	2012	Périmètre	GRI
Vérification	Sites (en termes de revenus) audités dans le cadre de notre système de management de l'environnement (%)	91,4 %	94,4 %	89,3 %	Groupe	
	Sites (en termes de tonnes) certifiés ISO 14001 (%) ^{NOUVEAU}	46,5 %	-	-	Groupe	G4-EN10
	Sites (en termes de tonnes) ayant mis en place un système de management de l'environnement équivalent à ISO 14001 (%) ^{NOUVEAU}	67,7 %	-	-	Groupe	
	Amendes et pénalités liées à des enjeux environnementaux ^{NOUVEAU}	718	-	-	Groupe	G4-EN29
	Plans de fermeture incluant des aspects santé, sécurité, sociaux, environnementaux, juridiques, de gouvernance et de ressources humaines ^{NOUVEAU}	100 %	-	-	Groupe	G4-DMA: Plan de fermeture

(1) Le nombre d'accidents de travail avec arrêt inclut les décès accidentels

(2) La cartographie des parties prenantes comprend l'identification de ces dernières et la connaissance de leurs besoins. Les plans d'actions à l'égard des parties prenantes formalisent l'approche des sites et les actions prévues 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 2014 sont issues d'une enquête couvrant 870 sites avec un taux de réponse de 97,5 %.

(3) B&G: Béton et granulats

(4) Proportion du personnel de direction avec un contrat de travail local

(5) Le taux de renouvellement représente le nombre de personnes qui ont quitté le Groupe en 2014 divisé par l'effectif total fin 2014. Il comprend les départs à la suite de cessations, comme la Russie, ce qui explique le taux de renouvellement élevé dans la région Europe Centrale et Orientale. En Amérique du Nord, le taux de renouvellement élevé s'explique par le recours au travail temporaire en raison de la saisonnalité de l'activité

(6) Le Code de Conduite des Affaires couvre, entre autres, les sujets suivants: la conformité à la loi et à la réglementation, la prévention des conflits d'intérêt, la corruption, le respect de la personne et de l'environnement

(7) Les facteurs de conversion pour l'énergie, les facteurs d'émission et le potentiel de réchauffement global (PRG) sont en accord avec les références suivantes : The Greenhouse Gas (GHG) Protocol Initiative – A corporate accounting and reporting standard (Revised Edition, 2004) du World Resource Institute et du Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable (WBCSD).

(8) Selon le protocole de la Cement Sustainability Initiative (CSI)

(9) Les déplacements professionnels des managers sont pris en compte.

(10) L'augmentation des émissions de dioxine en 2014 est due à trois usines en Amérique du Nord, toutes conformes à la réglementation mais pour lesquelles les émissions de dioxine ont augmenté de manière significative par rapport aux résultats historiques. Dans le cas de l'une de ces usines, les résultats sont liés à un essai technique pour lequel les conditions d'exploitation étaient sensiblement différentes des conditions normales. Les résultats des deux autres usines sont en cours d'examen.

(11) A l'exception du mercure, les émissions de métaux lourds ne font pas partie du périmètre audité.

(12) 92 % du clinker produit l'est avec une surveillance continue des émissions de poussière en 2014.

(13) Déversements entraînant des coûts supérieurs à 100 000 euros.

(14) Carrières situées dans un rayon de 500m autour de zones IUCN I-VI, Ramsar, IBA, Natura 2000, sites classés au Patrimoine Mondial (sites à forte biodiversité).

(15) Carrières situées dans un rayon de 500m autour de zones sensibles localement pour la biodiversité, carrières abritant des espèces protégées ou des grottes naturelles (sites sensibles localement).

(16) Conformément aux recommandations de la CSI, nous reportons désormais séparément les prélèvements d'eau pour les centrales électriques internes. Par conséquent, les données concernant les prélèvements d'eau de surface pour les années passées ont été recalculées pour assurer la comparabilité dans le temps.

4.4.2 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

a) Standards de reporting

Le reporting des indicateurs clés de performance est conforme aux lignes directrices pour le reporting Développement Durable GRI (Global Reporting Initiative) G4.

Le reporting environnemental suit le standard environnemental Groupe (version V3.7.4), ainsi que des procédures et instructions spécifiques, telles qu'indiquées ci-après. Là où des 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⁽¹⁾. Les directives du CSI couvrent les sujets clés suivants : le climat, les combustibles et matériaux, la santé et la sécurité, la réduction des émissions, la biodiversité et l'eau.

(1) G4-EN5.

(2) G4-23.

(3) G4-20.

Tous les éléments de calcul sont détaillés dans un glossaire spécifique respectivement à l'activité ciment et à l'activité 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 dans ce rapport.

b) Périmètre de consolidation et méthodologies de reporting⁽²⁾

Le reporting couvre toutes les unités opérationnelles et leurs sites de production dans le monde placés sous le contrôle du groupe⁽³⁾.

Les données sont collectées à partir de quatre sources principales : le reporting environnemental, l'enquête sociale, le reporting santé & sécurité et l'enquête concernant les relations avec les parties prenantes.

Les données environnementales sont collectées par activité et consolidées au niveau du groupe.

Les données sociales et celles relatives à la santé et à la sécurité sont collectées par les entités opérationnelles et consolidées au niveau du Groupe. Les données sociales de ce rapport reposent sur un questionnaire qui couvre 63 entités représentant 95 % de l'effectif global et incluent les entités détenues à la majorité et les actifs sous contrôle opérationnel. Ce questionnaire collecte entre autres des données concernant d'éventuels griefs relatifs aux droits de l'Homme ou aux conditions de travail, il inclut également des questions destinées à vérifier le non-recours au travail des enfants ou au travail forcé ou obligatoire, ainsi que des questions sur la liberté d'association et la négociation collective. 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.

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, néanmoins le reporting sur leur performance et leurs émissions est inclus dès la date d'acquisition. Cette période est nécessaire pour mettre en place 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⁽³⁾.

c) Particularités de la méthodologie de reporting

Nous utilisons le protocole révisé version 3 du CSI pour calculer nos émissions de CO₂ entre l'année 1990 de référence 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.

En l'absence de mesures des émissions de poussières, de SO₂ et de NOx, nous utilisons les concentrations d'émissions standards basées sur le process du four utilisé sur le site. En 2014, ces standards ont été appliqués à 0,4 % de la production de clinker pour les émissions de poussières, à 1,0 % pour les émissions de SO₂ et 1,1 % pour celles de NOx.

L'énergie consommée à l'extérieur de l'organisation a été estimée en prenant en compte le transport de nos produits effectué par nous-mêmes, nos sous-traitants et nos clients.

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⁽⁴⁾.

Pour le calcul des indicateurs clés de performance de sécurité comprenant les sous-traitants, les heures hors site des sous-traitants ne sont pas incluses dans le diviseur. Ces indicateurs peuvent donc légèrement surestimer les taux de fréquence. Les accidents mortels sont inclus dans le calcul du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail.

L'absentéisme n'est pas consolidé en raison de la variabilité des définitions de l'absentéisme selon les pays.

d) Contrôle et vérification

Pour les données concernant les émissions de l'activité ciment, les experts environnementaux des centres techniques régionaux (Kuala Lumpur, Montréal, Pékin et Vienne) analysent et valident les données de performance des sites de leur zone.

En conformité avec la loi française, l'information financière et environnementale doit être certifiée par un audit externe car Lafarge est une société cotée.⁽⁵⁾

Bureau Veritas Certification effectue une vérification indépendante des données relatives au développement durable. Une sélection d'indicateurs quantitatifs clés a été revue de manière à permettre la publication d'un rapport d'assurance modérée (effectif total et répartition par sexe, par âge, par type de contrat et statut, par activité, par zone géographique; recrutements ; départs à la retraite ; démissions ; licenciements ; décès ; nombre d'heures de formation ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; turn-over, audits environnementaux, sites certifiés ISO 14001 ; poussières, émissions de NOx, SO₂, mercure, COV, dioxines et furanes, prélèvements d'eau par source, consommation de matières premières et de matières premières alternatives, consommation d'énergie, combustibles utilisés, carrières dotées d'un plan de réhabilitation, ayant fait l'objet d'un examen de la biodiversité et dotées d'un Plan d'Actions Biodiversité, émissions de CO₂ ; taux de fréquence d'accidents du travail avec arrêt ; taux de décès).

Les indicateurs suivants n'ont pas été vérifiés en 2014 : sites couverts par un plan d'intervention médicale d'urgence, cadres seniors recrutés dans la communauté locale, heures de formation en ligne, contributions politiques, amendes pour des pratiques commerciales anticoncurrentielles, nombre de sessions de formation aux politiques antitrust, nombre de cas de corruption confirmés, bons de commande incluant une référence aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, électricité vendue, énergie consommée à l'extérieur de l'organisation, déversements significatifs, satisfaction des clients, plans de fermeture de sites.

(1) G4-HR9.

(2) G4-DMA : liberté syndicale, G4-DMA : travail des enfants, G4-DMA : travail forcé ou obligatoire, G4-DMA : Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi. G4-DMA : évaluation, G4-DMA : mécanismes de règlement des griefs relatifs aux droits de l'homme.

(3) G4-22.

(4) G4-EN8.

(5) G4-33.

4.4.3 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 2014.

Demande, Responsabilités et Indépendance

A la suite de 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 dans le chapitre 4 "responsabilité sociale et environnementale" du document de référence 2014 de 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 du Directeur Technique Environnement du Groupe conformément :

- ◆ 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 4.4.2.

Ci-après nommées "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 paragraphe 4.4.2 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. De plus, nous avons mis en place un code éthique appliqué par l'ensemble du personnel Bureau Veritas.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été conduits entre début novembre et la signature de notre rapport pour une durée d'environ 15 semaines, par une équipe de 7 vérificateurs. Nous avons conduit plus de 70 entretiens pour cette mission.

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 2014 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 du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et notre méthodologie interne.

Nous avons mis en oeuvre les travaux suivants conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les informations 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 ; et comprenant les bonnes pratiques du secteur définies par le WBCSD – CSI (World Business Council for Sustainable Development – Cement Sustainability Initiative) ;
- ◆ 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 eu 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 le 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 entre 14 % et 41 % des valeurs reportées pour les informations environnementales et sociales quantitatives (sauf pour les dioxines/furanes avec un taux de 7 %), et environ 23% de la production de clinker.

- ◆ Pour les informations qualitatives que nous avons considérées importantes, nous avons mené des entretiens, analysé 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 données

Les procédures et pratiques de reporting du Groupe Lafarge appellent de notre part les observations suivantes :

- ◆ maintenir le bon niveau de contrôle sur l'indicateur eau afin de garantir la fiabilité des valeurs ventilées en fonction des différentes sources d'approvisionnement. Pour les carrières de granulats, les quantités d'eau sont le plus souvent estimées, il est nécessaire de renforcer la mise en oeuvre 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 ;
- ◆ bien qu'aucune anomalie significative n'ait été relevée sur la donnée groupe, il est à noter que les contributeurs à l'indicateur relatif à la formation professionnelle, en Chine, n'étaient pas informés de la nécessité de ventiler cet indicateur selon les catégories professionnelles ;
- ◆ le process de vérification des données environnementales de la ligne produit ciment a été modifié suite à la réorganisation. Il est nécessaire de surveiller ce process afin de s'assurer qu'il n'y a pas de dégradation de la qualité des informations transmises au siège ;
- ◆ il est important de noter que les sites pris en compte dans le périmètre pour le calcul des émissions spécifiques de mercure (en mg/t de clinker) n'est pas le même pour les années 2010 d'une part et 2012, 2013, 2014 d'autre part. L'évolution des valeurs publiées est en majeure partie expliquée par ce changement de périmètre.

Attestation de présence

Sur la base de nos travaux, et dans la limite du périmètre défini par le Groupe, nous attestons de la présence des informations sociales, environnementales et sociétales.

Avis de sincérité et d'assurance modérée

En conclusion, 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 2014.

Les explications fournies pour les informations omises nous ont semblé recevables.

Puteaux, le 6 mars 2015

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, par activité, par zone géographique ; recrutements ; départs à la retraite ; démissions ; licenciements ; décès ; nombre d'heures de formation ; nombre de femmes cadres dirigeants et supérieurs ; turn-over.

Informations environnementales et santé et sécurité au travail : audits environnementaux, sites certifiés ISO 14001 ; poussières, émissions de NOx, SO₂, mercure, COV, dioxines et furanes, prélèvements d'eau par source, consommation de matières premières et de matières premières alternatives, consommation d'énergie, combustibles utilisés, 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, Algérie and Jordanie.

Pour les informations environnementales et santé sécurité : le BU ciment en Algérie, Chine, France et Jordanie, pour granulats et béton les BU en France et Jordanie, 4 cimenteries sur site, 1 carrière ciment, 1 carrière granulat et un centre granulat/asphalte/readymix répartis sur les 4 pays mentionnés, ainsi que 17 cimenteries hors site.





4.5

INDEX DU CONTENU GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) – G4

Notre reporting de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) suit les Lignes directrices G4 de la GRI ; Lafarge a opté pour l'option "Conformité" - Critères Exhaustifs. ⁽¹⁾

Un index du contenu indiquant la correspondance entre les Éléments d'information et notre reporting est présenté ci-dessous. Les aspects significatifs ('matériels') sont couverts ; le process de reporting est supervisé par le Directeur Développement Durable ⁽²⁾. La méthodologie de reporting est détaillée dans la section 4.4.2 ⁽³⁾.

Les aspects suivants ont été évalués comme non-significatifs (non matériels) compte tenu de la nature des activités de Lafarge :

- ◆ Pratiques d'achat : en raison de la nature locale des activités de Lafarge, les achats constituent une activité essentiellement locale, encadrée par les exigences Groupe spécifiques décrites dans ce rapport ;
- ◆ Effluents et déchets : les quantités de déchets d'effluents et déchets hors site ne sont pas significatives comparées aux émissions dans l'air ; elles sont présentées dans ce rapport ;
- ◆ Santé et sécurité des consommateurs : nos matériaux de construction sont généralement vendus en 'business-to-business' et utilisés comme matériaux entrants par d'autres entreprises. Nous publions des fiches de données de sécurité pour tous nos principaux produits ;
- ◆ Etiquetage des produits et services : les questions d'étiquetage ne sont pas significatives pour le Groupe dans la mesure où la majorité des produits sont vendus en vrac ;
- ◆ Communications marketing : les produits Lafarge ne sont pas des produits de consommation, ils ne sont pas associés à un marketing intensif ;
- ◆ Vie privée des clients : nos produits sont généralement vendus en 'business-to-business' et par conséquent ne sont pas exposés à la problématique du respect de la vie privée ;
- ◆ Conformité des produits : nos produits sont assujettis à des spécifications strictes dans la quasi-totalité des juridictions dans lesquels ils sont vendus, les produits ne sont pas expédiés s'ils ne sont pas conformes aux standards requis.

Toute question concernant ce rapport peut être adressée à l'adresse email suivante : sustainability@lafarge.com ⁽⁴⁾.

(1) G4-32.

(2) G4-48.

(3) G4-18.

(4) G4-31.

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

Éléments généraux d'information	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
STRATÉGIE ET ANALYSE			
G4-1	Cette information est disponible sur notre site internet : section Développement durable / Vision & stratégie, indiquée par GRI G4-1		-
G4-2	p.13, p.134, p.174		√ (p.162)
PROFIL DE L'ORGANISATION			
G4-3	p.10		-
G4-4	p.10		-
G4-5	p.10		-
G4-6	p.3		√ (p.162)
G4-7	p.10		-
G4-8	p.14		-
G4-9	p.4, p.64, p.201		√ (p.162)
G4-10	p.148, p.149, p.154, p.155		√ (p.162)
G4-11	p.155		√ (p.162)
G4-12	p.22		-
G4-13	Document de référence 2014, note financière 3		√ (p.162)
G4-14	p.138, p.177		-

(1) Le rapport de vérification des auditeurs est disponible page 164.

Éléments généraux d'information	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
G4-15	Cette information est disponible sur notre site internet: section Développement durable / Notre dialogue avec la sphère publique, indiquée par GRI G4-15		-
G4-16	Cette information est disponible sur notre site internet: section Développement durable / Notre dialogue avec la sphère publique, indiquée par GRI G4-16		-
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS			
G4-17	Note financière 35		√ (p.162)
G4-18	p.134, p.164		-
G4-19	p.134, p.135, des informations complémentaires sont disponibles sur notre site internet, section développement durable / Vision & stratégie, indiquées par GRI G4-19		-
G4-20	p.160		-
G4-21	p.134, p.139, p.140, p.147, voir aussi tous les indicateurs qui sont de façon inhérente liés à des aspects externes (ex. Implication des parties prenantes)		-
G4-22	p.161		-
G4-23	p.160		-
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
G4-24	p.145, des informations complémentaires sont disponibles sur notre site internet : section Développement durable / nos parties prenantes, indiquées par GRI-G4-24		-
G4-25	p. 138, p. 145		-
G4-26	p.145		√ (p.162)
G4-27	Cette information est disponible sur notre site internet: section Développement durable / Société / Développement des communautés, indiquée par GRI G4-27		-
PROFIL DU RAPPORT			
G4-28	Couverture du rapport (année calendaire)		-
G4-29	2 avril 2014		-
G4-30	Couverture du rapport (annuel)		-
G4-31	p.164		-
G4-32	p.164		-
G4-33	p.161		-
GOUVERNANCE			
G4-34	p.98, p.99, p.107		√ (p.162)
G4-35	p.134		-
G4-36	p.108		-
G4-37	Cette information est disponible sur notre site internet: section Développement durable / Nos panels de parties prenantes, indiquée par GRI G4-37		-
G4-38	p.72		√ (p.162)
G4-39	p.69		-
G4-40	p.93		√ (p.162)
G4-41	p.95		-
G4-42	p.104, p.108		-
G4-43	p.97		-
G4-44	p.69, p.99		-
G4-45	p.104, p.134		-

(1) Le rapport de vérification des auditeurs est disponible page 164.

Éléments généraux d'information	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
G4-46	p.101		-
G4-47	p.104		√ (p.162)
G4-48	p.164		-
G4-49	p.184		-
G4-50	p.183		-
G4-51	Section 3, partie 3.4 et 3.5 (à partir de la page 109)		√ (p.162)
G4-52	p.110		-
G4-53	p.103, p.118		√ (p.162)
G4-54		Non disponible actuellement (a) : les données concernant les rémunérations et avantages sociaux locaux ne sont pas collectées de manière centralisée. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de compléter le questionnaire social annuel envoyé aux pays pour collecter cette information.	-
G4-55		Non disponible actuellement (a) : cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de compléter le questionnaire social annuel envoyé aux pays pour collecter cette information.	-
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
G4-56	p.147, p.184		-
G4-57	p.184, des informations complémentaires sont disponibles sur notre site internet, Groupe / section Gouvernement d'entreprise / Code de conduite des affaires, indiquées par GRI G4-57		-
G4-58	p.184		-

(1) Le rapport de vérification des auditeurs est disponible page 164.

ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
CATÉGORIE : ÉCONOMIE			
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
G4-DMA	p.15		-
G4-EC1	p.156		√ (p.162)
G4-EC2	p.13, p.134, p.174, p.183		√ (p.162)
G4-EC3	p.120, p.150, p.180		-
G4-EC4		Non disponible actuellement (a, b et c) : cette information n'est pas collectée au niveau central. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de collecter cette information auprès des sièges pays.	-
PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ			
G4-DMA	p.13		√ (p.162)
G4-EC5		Non disponible actuellement (a, b et c). Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de compléter le questionnaire social annuel envoyé aux pays pour collecter cette information.	-
G4-EC6	p.154		-

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS-			
G4-DMA	p.28, p.145, p.146		√ (p.162)
G4-EC7	p.16, des informations complémentaires sont disponibles sur notre site internet, section Clients & Activités / Infrastructures indiquées par G4-EC7		-
G4-EC8	p.16, p.18, p.146, p.147		√ (p.162)
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT			
MATIÈRES			
G4-DMA	p.19, p.28		√ (p.162)
G4-EN1	p.158		√ (p.162)
G4-EN2	p.135, p.138, p.139, p.158		√ (p.162)
ÉNERGIE			
G4-DMA	p.21, p.140		√ (p.162)
G4-EN3	p.158		√ (p.162) ⁽²⁾
G4-EN4	p.158		-
G4-EN5	p.158, p.160		√ (p.162)
G4-EN6	p.158		√ (p.162)
G4-EN7	p.18, p.136		√ (p.162)
EAU			
G4-DMA	p.28, p.139		√ (p.162)
G4-EN8	p.159, p.161		√ (p.162)
G4-EN9		Non applicable : Lafarge n'est pas grand consommateur d'eau. Nous reportons sur notre programme eau pour tous les sites situés en zone aride.	
G4-EN10	p.139, p.160		√ (p.162)
BIODIVERSITÉ			
G4-DMA	p.28, p.138		√ (p.162)
G4-EN11	p.135, p.138, p.139, p.159		√ (p.162)
G4-EN12	p.138		-
G4-EN13	p.138, p.159		√ (p.162)
G4-EN14	p.159		√ (p.162)
MM1	p.138, p.159		-
MM2	p.138, p.159		√ (p.162)
ÉMISSIONS			
G4-DMA	p.23, p.134		√ (p.162)
G4-EN15	p.141, p.157		√ (p.162)
G4-EN16	p.141, p.157		√ (p.162)
G4-EN17	p.141, p.157		√ (p.162)
G4-EN18	p.140, p.157		√ (p.162)
G4-EN19	p.140		-
G4-EN20		Non applicable: ces substances ne sont ni produites, ni importées ou exportées par Lafarge.	-
G4-EN21	p.157		√ (p.162)

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

(2) L'électricité vendue n'a pas été audité.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
PRODUITS ET SERVICES			
G4-DMA	p.134		-
G4-EN27	p.134, p.140, p.141		√ (p.162)
G4-EN28		Non disponible actuellement (a et b). Contribuer à l'économie circulaire est un des piliers des Ambitions Développement Durable 2020 de Lafarge et nous suivons la part de nos produits contenant des matériaux recyclés (G4-EN2). La majorité de nos produits sont expédiés en vrac, i.e. sans emballage. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de mettre à jour le reporting environnemental Groupe pour inclure cette information.	-
CONFORMITÉ			
G4-DMA	p.177, p.184		-
G4-EN29	p.160		-
TRANSPORT			
G4-DMA	p.36		√ (p.162)
G4-EN30	p.141		√ (p.162)
GÉNÉRALITÉS			
G4-DMA	p.23, p.134		√ (p.162)
G4-EN31	p.159		√ (p.162)
ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS			
G4-DMA	p.147		√ (p.162)
G4-EN32	p.156		√ (p.162)
G4-EN33		Non disponible actuellement (a,b,c, d et e). Une véritable analyse d'impact concernant les fournisseurs n'est pas disponible. Nous évaluons les fournisseurs sur leur politique environnementale d'une manière générale. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous consulterons notre prestataire de service spécialisé sur l'évaluation des fournisseurs pour définir l'indicateur adéquat.	-
MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS ENVIRONNEMENTAUX			
G4-DMA	Cette information est disponible sur notre site internet : section Développement durable / Société / Développement des communautés, indiquée par GRI G4-DMA : mécanismes de règlement des griefs environnementaux		-
G4-EN34	Cette information est disponible sur notre site internet : section Développement durable / Société / Développement des communautés, indiquée par GRI G4-EN34		-
CATÉGORIE : SOCIAL			
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT			
EMPLOI			
G4-DMA	p.24		√ (p.162)
G4-LA1	p.150, p.157		√ (p.162)
G4-LA2	p.150		-
G4-LA3		Non disponible actuellement (a,b,c, d et e). Des modifications significatives de nos systèmes d'information seraient nécessaires pour collecter ces informations. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous discuterons des options de reporting avec les RH en fonction du futur système d'information avec un focus sur la partie a).	-

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
RELATIONS EMPLOYEUR/EMPLOYÉS			
G4-DMA	p.152		-
G4-LA4	p.152		-
MM4	p.155		√ (p.162)
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL			
G4-DMA	p.26, p.144		√ (p.162)
G4-LA5	p.155		√ (p.162)
G4-LA6	p.153		√ (p.162)
G4-LA7	p.145		-
G4-LA8	p.150		√ (p.162)
FORMATION ET ÉDUCATION			
G4-DMA	p.150		√ (p.162)
G4-LA9	p.155		√ (p.162)
G4-LA10	p.150		-
G4-LA11	p.155		√ (p.162)
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES			
G4-DMA	p.151		√ (p.162)
G4-LA12	p.154, p.155		√ (p.162)
ÉGALITÉ DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES			
G4-DMA	p.151		√ (p.162)
G4-LA13		Non disponible actuellement (a et b). Cet indicateur est en cours d'intégration à notre nouveau SI RH et devrait être disponible après 2016.	-
ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI CHEZ LES FOURNISSEURS			
G4-DMA	p.147		√ (p.162)
G4-LA14	p.156		√ (p.162)
G4-LA15		Non disponible actuellement (a,b,c, d et e). Une véritable analyse d'impact concernant les fournisseurs n'est pas disponible. Nous évaluons les fournisseurs sur leur politique sociale et d'emploi d'une manière générale. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous consulterons notre prestataire de service spécialisé sur l'évaluation des fournisseurs pour définir l'indicateur adéquat.	-
MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS AUX PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI			
G4-DMA	p.161		-
G4-LA16		Non disponible actuellement (a,b et c). Nous collectons uniquement des données partielles concernant les heures de travail. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons de compléter le questionnaire social annuel envoyé aux pays pour collecter cette information.	-
DROITS DE L'HOMME			
INVESTISSEMENT			
G4-DMA	p.147, p.152		-
G4-HR1	p.147		-
G4-HR2	p.156		-
NON-DISCRIMINATION			
G4-DMA	p.151		√ (p.162)
G4-HR3	p.155		√ (p.162)
LIBERTÉ SYNDICALE ET DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE			
G4-DMA	p.152, p.161		√ (p.162)
G4-HR4	p.152		√ (p.162)
TRAVAIL DES ENFANTS			
G4-DMA	p.152, p.161		√ (p.162)
G4-HR5	p.156		√ (p.162)
TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE			
G4-DMA	p.161		√ (p.162)
G4-HR6	p.156		√ (p.162)

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
PRATIQUES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ			
G4-DMA	p.26		√ (p.162)
G4-HR7	p.156		√ (p.162)
DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES			
G4-DMA	p.135		-
G4-HR8		Non applicable en 2014 : pas de plaintes reportées en 2014 concernant les droits de l'Homme - cf G4-HR12.	-
MM5		Non disponible actuellement. Des accords sont en place dans certains pays. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons d'interroger les pays pour collecter cette information.	-
ÉVALUATION			
G4-DMA	p.161		√ (p.162)
G4-HR9	p.161		√ (p.162)
ÉVALUATION DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME CHEZ LES FOURNISSEURS			
G4-DMA	p.147		√ (p.162)
G4-HR10	p.156		√ (p.162)
G4-HR11		Non disponible actuellement (a,b,c, d et e). Une véritable analyse d'impact concernant les fournisseurs n'est pas disponible. Nous évaluons les fournisseurs sur leur politique générale concernant les droits de l'Homme. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous consulterons notre prestataire de service spécialisé sur l'évaluation des fournisseurs pour définir l'indicateur adéquat.	-
MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS AUX DROITS DE L'HOMME			
G4-DMA	p.161		√ (p.162)
G4-HR12	p.156		√ (p.162)
SOCIÉTÉ			
COMMUNAUTÉS LOCALES			
G4-DMA	p.145		√ (p.162)
G4-SO1	p.154		-
G4-SO2	Cette information est disponible sur notre site internet, signalée par la mention 'G4-SO2': rubrique Développement durable / Société / Développement des communautés.		-
MM6	Cette information est disponible sur notre site internet, signalée par la mention 'GRI MM6': rubrique Développement durable / Société / Développement des communautés.		-
MM7	Cette information est disponible sur notre site internet, signalée par la mention 'GRI MM7': rubrique Développement durable / Société / Développement des communautés.		-

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION			
G4-DMA	p.184		√ (p.162)
G4-SO3	p.188		-
G4-SO4	p.156		-
G4-SO5	p.156		-
POLITIQUES PUBLIQUES			
G4-DMA	Cette information est disponible sur notre site internet : Groupe / Gouvernement d'entreprise / Code de conduite des affaires, indiquée par G4-DMA : politiques publiques		-
G4-SO6	p.156		-
COMPORTEMENT ANTICONCURRENTIEL			
G4-DMA	p.176, p.185		√ (p.162)
G4-SO7	p.156		√ (p.162)
CONFORMITÉ			
G4-DMA	p.177, p.184		√ (p.162)
G4-SO8		Non disponible actuellement (a,b et c). Une fiabilisation de notre process de reporting est nécessaire avant de pouvoir publier cet indicateur. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015).	-
ÉVALUATION DES IMPACTS DES FOURNISSEURS SUR LA SOCIÉTÉ			
G4-DMA	p.147		√ (p.162)
G4-SO9	p.156		√ (p.162)
G4-SO10		Non disponible actuellement (a,b,c, d et e). Une véritable analyse d'impact concernant les fournisseurs n'est pas disponible. Nous évaluons les fournisseurs sur leur politique générale concernant les aspects sociétaux. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous consulterons notre prestataire de service spécialisé sur l'évaluation des fournisseurs pour définir l'indicateur adéquat.	-
MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES GRIEFS RELATIFS À L'IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ			
G4-DMA	Cette information est disponible sur notre site internet : section Développement durable / Société / Développement des communautés, indiquée par G4-DMA : mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société		-
G4-SO11	Cette information est disponible sur notre site internet : section Développement durable / Société / Développement des communautés, indiquée par G4-SO11		-
GESTION RESPONSABLE DES MATÉRIAUX			
G4-DMA	p.19, p.138		-

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.

DMA et indicateurs	Numéro de page (ou lien)	Non-publication d'informations	Vérification externe ⁽¹⁾
INDICATEURS SECTORIELS SPÉCIFIQUES			
MM3		Non applicable. Les produits dérivés de l'exploitation de nos carrières ne présentent pas de risques significatifs, la plupart sont ré-utilisés pour la réhabilitation des carrières.	-
MM8		Non applicable. L'exploitation minière artisanale et à petite échelle n'a pas cours chez Lafarge.	-
MM9		Non disponible actuellement. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous envisageons d'interroger les pays pour collecter cette information en nous concentrant d'abord sur le nombre de sites où des déplacements ont eu lieu.	-
PLANS DE FERMETURE			
G4-DMA	p.160		-
MM10		Non disponible actuellement au niveau Groupe: la plupart de nos actifs ont une durée de vie longue et sont utilisés pour une durée indéfinie. Ce rapport contient des informations concernant les plans de réhabilitation de nos carrières. Cet indicateur sera considéré une fois l'intégration post-fusion avec Holcim achevée (finalisation du projet de fusion prévue en juillet 2015). Nous consulterons les pays pour collecter cette information.	-

(1) Le rapport d'assurance externe se trouve page 164.



5

RISQUES ET CONTRÔLE

5.1 Facteurs de risques	174
5.1.1 Présentation des principaux risques	174
5.1.2 Gestion des risques	183
5.1.3 Assurance et couverture des risques	186
5.2 Procédures de contrôle interne	187
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)	187
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	190
5.3 Commissariat aux comptes	191
5.3.1 Commissaires aux comptes	191
5.3.2 Honoraires des Commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	192
5.3.3 Rapports des Commissaires aux comptes	192



5.1

FACTEURS DE RISQUES



5.1.1 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES ⁽¹⁾

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 175.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2014 et 2013) page 54 pour plus d'information par zones géographiques.

Pays émergents

Environ 60 % du chiffre d'affaires de Lafarge a été réalisé en 2014 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, des retards dans l'obtention des permis et licences nécessaires pour construire et exploiter des équipements et les nationalisations ou expropriations de biens privés pouvant chacune affecter ses activités sur ces marchés.

Par exemple, en Syrie, suite à l'extension du conflit dans le nord du pays, le personnel de notre usine située dans la région d'Alep a été évacué. Les opérations sont suspendues et nous n'avons plus accès à l'usine depuis le 18 septembre 2014. À notre connaissance, l'usine n'a subi que des dégâts mineurs. Les dommages causés dans le cadre d'un conflit armé ne sont pas couverts par les polices d'assurance du Groupe.

De plus, dans certains pays émergents, il peut être plus difficile de mettre en œuvre et d'assurer le respect de systèmes de contrôle interne efficaces.

Voir également la Section 5.1.2 (b) (Dispositif de gestion des risques – Gestion du portefeuille d'actifs du Groupe) page 183.

Bien que Lafarge tente de maîtriser ces risques avec un portefeuille d'activités réparti 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 6 % 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 178 et la Note 10 (Goodwill) page F35 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 2014 et 2013) page 54 pour plus d'informations par zones géographiques.

Climat et catastrophes naturelles ⁽²⁾

La présence du Groupe dans un grand nombre de pays accroît son exposition aux risques météorologiques et géologiques de types catastrophes naturelles, ou aléas climatiques pouvant entraîner des destructions d'installations et des arrêts de production avec un impact négatif sur les activités du Groupe.

Le processus d'évaluation des risques "événements naturels" en place dans le Groupe a été mis à jour en 2014 pour prendre en compte les dernières évolutions relatives aux méthodes de modélisation en vigueur sur le marché de l'assurance.

(1) G4-2.

(2) G4-EC2.

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 17 % concernant les tremblements de terre et les ouragans.

Dans le même temps, le programme d'analyse spécifique des risques Événements Naturels sur site a été poursuivi. Ce programme vise à classer les sites selon leur niveau d'exposition et à identifier les pertes potentielles selon leur impact financier mesuré par événement, par pays ou par année ainsi que la probabilité d'occurrence.

Dans le futur, d'autres actifs pourront s'avérer exposés aux risques météorologiques et géologiques.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 et la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 186 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 2014 et 2013) page 54 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 2014.

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 35 et 2.1.2 (Perspectives et prévision d'Ebitda pour 2015) page 48.

Lafarge anticipe en 2015 une croissance de la demande de ciment sur ses marchés comprise entre 2 % et 5 % par rapport à 2014, 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 2014, 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 178 et la Note 10 (Goodwill) page F35 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 2014 et 2013) page 54 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.

Dans l'environnement concurrentiel des marchés de Lafarge, l'évolution des prix de vente suit le rapport entre l'offre et la demande.

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. Il est néanmoins très difficile de fournir des données pertinentes sur le taux de répercussion des variations des prix de l'énergie sur les prix de vente.

À 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.

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. À titre d'exemple, en 2014, les volumes vendus de ciment en Égypte ont été de nouveau 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 179 et 1.3.1 (b) (Procédé de fabrication) page 35 pour plus d'informations.

Voir Section 2.3 (Résultat opérationnel pour les exercices clos le 31 décembre 2014 et 2013) page 54 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 43 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 35 et 1.3.4 (Réserves minérales et carrières) page 43 pour plus d'informations sur nos carrières et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 pour plus d'informations sur la gestion de ce risque par Lafarge.

◆ RISQUE CONCURRENCE – ENQUÊTES CONCURRENTIELLES ⁽¹⁾

Les marchés dans lesquels Lafarge est présent sont soumis à une concurrence très vive. Cette concurrence, qu'elle provienne d'acteurs établis sur le marché ou de nouveaux entrants, pourrait faire perdre des parts de marché, augmenter les coûts ou réduire les prix et les marges, 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 spécificités 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 peut limiter le nombre d'acteurs potentiels sur certains marchés en raison des lourds investissements nécessaires pour offrir des produits et services attractifs.

L'implantation d'une cimenterie intégrée représente un investissement moyen de plusieurs centaines de millions d'euros, même si sur la plupart des marchés il est possible de produire ou de vendre du ciment sans disposer d'installations lourdes (au travers de stations de broyage ou de terminaux d'importation).

Par ailleurs, les réglementations environnementales 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 de marketing et d'innovation de Lafarge permettant de développer de nouveaux produits, services et solutions et constituent des facteurs significatifs de différenciation par rapport aux offres de nos concurrents.

Enfin, l'incidence significative du coût de transport, ou encore la faible obsolescence technique de l'outil industriel contribuent à la recherche de positions de marché à la fois proches des clients et s'inscrivant dans la durée.

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, un pouvoir de marché jugé excessif, et ce même en l'absence de faits litigieux ou d'actes contraires aux 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.

Lafarge est toujours 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.

(1) G4-DMA : comportement anticoncurrentiel.

À cette fin, une politique de concurrence rigoureuse 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 pour apporter aux directions des Pays des instructions appropriées pour le respect des règles de concurrence du Groupe et les règles légales.

Néanmoins, ces procédures ne peuvent pas fournir une assurance absolue contre ces risques.

Voir la Section 1.3 (Panorama des activités) page 32 pour une description des concurrents sur nos différents marchés.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F72 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives en matière de concurrence.

Voir également la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 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 Minimata, 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 ⁽¹⁾. Ces procédures ne peuvent néanmoins fournir une garantie absolue contre ces risques.

Voir la Section 4.2 (Gestion de notre empreinte environnementale) page 137 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.

(1) G4-14.

(2) G4-DMA : conformité.

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 4.3.1 (Santé et sécurité) page 144 et la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183.

Pour tous les risques industriels, voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques.

Voir également les Notes 2.3 (Estimations et jugements de la direction) page F16 et 24 (Provisions) page F59 annexées aux comptes consolidés

◆ RISQUES JURIDIQUES – LITIGES ⁽²⁾

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.

À 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.

Voir la Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage) annexée aux comptes consolidés page F72 pour plus d'informations sur les procédures judiciaires et d'arbitrage significatives.

◆ RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE

Aspects financiers

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.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

Aspects fiscaux

Un groupe international tel que Lafarge opérant dans de nombreux pays est assujéti à des régimes fiscaux multiples et des réglementations variées, qui impactent ses objectifs commerciaux, financiers et fiscaux. Parce que les lois et règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays où Lafarge exerce ses activités ne fournissent pas toujours des interprétations claires ou définitives, la structure de Lafarge, la conduite de ses activités et le régime fiscal adopté sont fondées sur son interprétation des lois et des réglementations fiscales applicables. Lafarge ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les autorités fiscales, ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne changeront pas, être interprétés différemment ou être appliqués de manière incohérente. Plus généralement, toute violation des lois et règlements dans les pays où Lafarge ou ses filiales sont situés ou font des affaires pourrait conduire à des réévaluations des impôts ou le paiement de frais de retard, intérêts, amendes et pénalités fiscales. Cela pourrait avoir un impact négatif sur le taux d'imposition effectif, flux de trésorerie et les résultats des opérations du Groupe.

Les sociétés du Groupe sont assujéties 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 Note 22 (e) (Contrôles par les autorités fiscales) annexée aux comptes consolidés page F53.

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 2014 faisait apparaître des goodwill de 11,4 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 F21 et détaillés pour les goodwill en Note 10 (Goodwill) page F35 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 F35 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, en 2014, le Groupe a comptabilisé 385 millions d'euros de dépréciation d'actifs au quatrième trimestre 2014, reflétant notamment la situation actuelle en Syrie et la révision du taux d'actualisation utilisé pour la valorisation des actifs en Irak.

Voir la Note 10 (Goodwill) page F35 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 considérions en général cela de manière positive car pouvant se traduire par la conclusion d'accords de partenariat ou d'investissement, la participation d'actionnaires minoritaires dont les vues ou les intérêts ne coïncident pas toujours avec ceux de Lafarge pourrait empêcher ou retarder des optimisations de l'organisation ou des transferts de fonds et d'actifs d'une société à une autre afin de répartir les actifs de manière plus efficace.

Voir la Section 6.2.8 (Relations intra-groupe) page 209 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 183 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par le Groupe.

Risques relatifs au rapprochement projeté avec Holcim

Le 7 avril 2014, Lafarge a annoncé son intention de procéder à une fusion entre égaux avec Holcim pour constituer LafargeHolcim (le Projet). L'information sur ce Projet est disponible sur le site Internet de Lafarge (<http://lafargeholcim.projet-fusion.com/fr/download/presentation-fr.pdf>).

Ce Projet est soumis à plusieurs conditions préalables, dont l'approbation des actionnaires de Holcim Ltd., la participation suffisante des actionnaires de Lafarge à l'offre d'échange devant être proposée pour la mise en œuvre du Projet et l'obtention de certaines autorisations réglementaires d'usage non encore obtenues à la date du dépôt du présent Document de Référence.

Le Projet a pour objectif de faire apparaître des perspectives de croissance et de permettre à LafargeHolcim de réaliser des synergies. Toutefois, les perspectives de croissance attendues, les économies de coûts et les synergies pourraient ne pas se matérialiser et d'autres hypothèses sur lesquelles ce Projet est fondé peuvent s'avérer inexacts.

Comme décrit ci-dessus, le Projet est soumis à plusieurs conditions dont la non-réalisation pourrait conduire à l'abandon du Projet ou à sa réalisation à une date postérieure à la date cible. Lafarge pourrait aussi faire face à d'autres défis, comme notamment le détournement de l'attention de la direction des affaires courantes.

Suite à l'annonce du projet, les agences de notations ont publié les mises à jour suivantes : Standard & Poor's Rating Services ("S&P") ont placé la notation BB+ de Lafarge sous perspective positive, cependant que Moody's Investor Services ("Moody's") a placé la notation de Lafarge Ba1 sous surveillance en vue d'un "upgrade". S&P a également déclaré qu'en cas de non réalisation du projet ils réviseraient probablement à perspective stable la note de Lafarge. Moody's a déclaré de son côté que dans les mêmes circonstances et en l'absence d'amélioration des performances financières en 2014, en particulier si le ratio Retained Cash Flow / Dette Nette n'approchait pas 15 %, la note de Lafarge serait sous pression.

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, le Groupe a identifié les principales obligations liées à des offres publiques obligatoires, des clauses de changement de contrôle ou autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières relatives par exemple aux instruments financiers, aux impôts, à des contrats d'approvisionnement, à accords avec des partenaires ou aux régimes

d'avantages au personnel, notamment les retraites, susceptibles d'avoir un effet en cas de réalisation effective de la fusion. *Pour plus d'informations sur cette question, voir la Note 3.1.2 (Clauses de changement de contrôle et de non-concurrence) page F27 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations.*

Ce facteur de risque ne constitue pas une offre ou une sollicitation d'offres d'échange des actions de Lafarge.

Voir la Section 1.2.7 (LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant-garde des matériaux de construction) page 29 et la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) page F27 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur le projet de fusion.

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 2014, la dette nette de Lafarge, incluant les options de vente octroyées aux minoritaires et les instruments dérivés, s'élevait à 9 310 millions d'euros. À la même date, la dette brute s'élevait à 11 410 millions d'euros, dont 2 045 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 œuvre 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 2014, ces contrats concernent environ 1 % 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 F62 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'investissements, 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 à des 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+ assortie d'une perspective positive (rappel : dégradation de la notation de BBB- à BB+ avec perspective stable le 17 mars 2011 puis de stable à négative le 13 mars 2012, ensuite évolution de la perspective de stable à négative le 12 novembre 2013, enfin évolution de la perspective de stable à positive le 8 avril 2014 suite à l'annonce du projet de fusion avec la société suisse Holcim Ltd.). Elle est de Ba1, sous revue pour rehaussement, selon l'agence Moody's (rappel : dégradation de la notation de Baa3 à Ba1 le 5 août 2011, ensuite évolution de la perspective de stable à négative le 12 août 2013 et de négative à "sous revue pour rehaussement" suite à l'annonce du projet de fusion avec la société suisse Holcim Ltd.). L'impact de ces dégradations se traduit par des charges financières nettes supplémentaires de 56 millions d'euros sur l'année 2014, 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 62, les Notes 8 (Produits et charges financiers) page F34 et Note 25 (Passifs financiers) page F59 annexées aux comptes consolidés pour plus d'informations.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) page F27 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur l'impact du projet de fusion.

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 62 et les Notes 25 (b) (Analyse des passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires par date d'échéance) page F58 et 26 (g) (Risque de liquidité) page F70 annexées aux comptes consolidés pour plus de détails sur l'exposition et la gestion du risque de liquidité.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) page F27 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur l'impact du projet de fusion.

Régimes de retraite ⁽¹⁾

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

(1) G4-EC3

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 2014. 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 50 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 F53 pour plus d'informations sur les régimes de retraite.

Voir la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) page 183 pour plus d'informations sur la gestion de ces risques par Lafarge.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) page F27 annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations sur l'impact du projet de fusion.

◆ 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. Enfin une partie de la dette en devises 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 F59 et 26 (Instruments financiers) page F63 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.(b) (Gestion des risques) page 183.

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 2014, environ 83 % du chiffre d'affaires consolidé de Lafarge a été réalisé en dehors de la zone euro, dont 27 % en dollars américains et canadiens. De ce fait, une variation de +/- 5 % de la parité dollar américain/euro et de la parité dollar canadien/euro aurait un impact sur le chiffre d'affaires d'environ +/- 174 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2014, avant *swaps* de devises, 18 % des passifs financiers étaient libellés en dollars américains et 6 % en livres sterling. Après prise en compte des *swaps*, les passifs financiers libellés en dollars américains et en livres sterling représentaient respectivement 12 % et 6 % du total des passifs financiers. Une variation de +/-5 % des parités dollar américain/euro et livre sterling/euro aurait un impact maximum de +/- 91 millions d'euros sur le montant de la dette nette libellée dans ces deux devises au 31 décembre 2014.

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 2014

(millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Total	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES ⁽¹⁾								
Dollar américain	587	673	6	24	-	741	2 031	2 299
Livre sterling	4	-	706	-	-	-	710	816
Autres devises	338	97	46	12	9	16	518	519
TOTAL	929	770	758	36	9	757	3 259	3 634
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE CHANGE ⁽²⁾								
Achats à terme et swaps de change								
Dollar américain	961	-	-	-	-	-	961	26
Livre sterling	148	-	-	-	-	-	148	2
Autres devises	76	-	-	-	-	-	76	(2)
TOTAL	1 185	-	-	-	-	-	1 185	26
Ventes à terme et swaps de change								
Dollar américain	353	1	-	-	-	-	354	8
Livre sterling	36	-	-	-	-	-	36	1
Autres devises	534	-	-	-	-	-	534	(95)
TOTAL	923	1	-	-	-	-	924	(86)

(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 2014, une variation instantanée de +/- 5 % sur les cours de change aurait un impact maximal de +/- 3 million d'euros en capitaux propres au titre des instruments dérivés de change du Groupe désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie. L'impact net en résultat d'une même variation instantanée des cours de change sur les instruments dérivés de change du Groupe est de +/- 1 million d'euros. Les justes valeurs sont calculées à partir de modèles internes qui s'appuient sur des données de marché observables (cours spot des devises, cours à terme, courbes de taux, etc.).

Risque de taux d'intérêt et sensibilité aux taux d'intérêt**Risque de taux d'intérêt**

Lafarge est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités. Son exposition à ce risque peut être sous-divisée en plusieurs catégories de risques, décrites ci-dessous :

- ◆ risque de cours pour les éléments d'actif et de passif financiers à taux fixe :

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

influencent 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 lui permet pas d'être complètement immunisé contre les risques de taux d'intérêt.

Voir les Notes 25 (Passifs financiers) page F59 et 26 (Instruments financiers) page F63 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 183.

Sensibilité aux taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, avant prise en compte des *swaps* sur taux d'intérêt, 88% 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 71 %.

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, non significatif sur le résultat consolidé avant impôts en 2014.

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 2014

(millions d'euros)	Taux moyen (%)	2015 S1	2015 S2	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Total	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾										
Passifs financiers à long terme ⁽²⁾	6,3	915	490	2 056	1 918	2 065	1 331	1 994	10 769	12 159
Part à taux fixe	6,6	873	457	2 012	1 707	1 707	1 256	1 993	10 005	11 392
Part à taux variable	2,5	42	33	44	211	358	75	1	764	797
Passifs financiers à court terme	5,6	563	78	-	-	-	-	-	641	641
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE TAUX D'INTÉRÊT ⁽³⁾										
Payeur de taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	11,8	-	-	-	45	-	-	-	45	8
Payeur de taux variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Euro	0,2	-	-	500	1 000	500	-	-	2 000	42
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 2014, 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 2014, une variation instantanée de +/- 20 % sur les indices de matières premières sur lesquels Lafarge est couvert, à savoir principalement l'électricité, les produits pétroliers, le charbon et le gaz naturel aurait un impact maximum de respectivement +/- 24 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 F68 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 F63 ainsi que la Section 5.1.3 (Assurance et couverture des risques) page 186.

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 F53.

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 179.

Autocontrôle

Au 31 décembre 2014, Lafarge détenait 70 538 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 ⁽¹⁾.

(1) G4-EC2.

(2) G4-50.

(3) 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.

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 2014.

Une mise à jour complète de la cartographie des risques a été réalisée entre fin 2013 et début 2014 avec le support de la direction de l'Audit Groupe et la direction du Contrôle Interne Groupe. Les résultats de cette analyse ont été présentés au Comité d'audit en 2014. Les principaux sujets ainsi identifiés ont fait l'objet d'une analyse approfondie et de plans d'action qui sont progressivement mis en œuvre ⁽²⁾.

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" ⁽³⁾ 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), page 189.

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.

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 ⁽¹⁾

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 ⁽²⁾, respect de la libre concurrence, prévention du risque de corruption et de fraude ⁽³⁾, 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 2014 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.

(1) G4-56.

(2) G4-DMA : conformité.

(3) G4-DMA : lutte contre la corruption.

(4) G4-49, G4-57.

(5) G4-58.

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 ⁽⁴⁾ permettant à chaque salarié dans le monde, de façon anonyme, d'exercer son droit d'interpellation (*"whistleblowing"*) ⁽⁵⁾ 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 43 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 ⁽¹⁾.

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 2014, 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.

(1) G4-DMA : comportement anticoncurrentiel.

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 2014, le coût total des assurances sur les principaux programmes Groupe, y compris la partie auto-assurée via les captives, s'est élevé à environ 0,5 % 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 23 956 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 210 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 a été portée à 250 millions d'euros par sinistre par sécurité 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 15 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 16 février 2015, 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 17 février 2015.

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⁾ mis à jour, référentiel intégré 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.

(1) COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. May 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 ⁽¹⁾.

◆ RECENSEMENT ET ANALYSE DES RISQUES

Les démarches de recensement et d'analyse des risques mises en œuvre au sein du Groupe sont décrites dans la Section 5.1.2 (a) (Recensement et analyse des risques) du Document de Référence.

◆ DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et de certains dispositifs majeurs est aussi faite dans la Section 5.1.2 (b) (Dispositifs de gestion des risques) du Document de Référence.

◆ ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Des activités de contrôle sont mises en place à tous les niveaux du Groupe, en application des règles et politiques décrites ci-dessus.

Les activités de contrôle relatives aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe sont définies dans les "standards de contrôle interne" ⁽²⁾ du Groupe et font l'objet de documentation et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

◆ INFORMATION ET COMMUNICATION

Les principaux documents clés du Groupe sont disponibles sur l'intranet du Groupe. Les responsables fonctionnels sont responsables de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe.

Les contrôles et procédures relatifs aux processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe font l'objet de documentations et de tests détaillés décrits dans la partie 5.2.1 (b) ci-après.

◆ PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE GROUPE

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

Conseil d'administration et Comités spécialisés

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés, et en particulier, le Comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

Voir les Sections 3.1 (Conseil d'administration – Mandataires sociaux), 3.2 (Fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités) et 3.4 (Rémunérations et avantages).

Comité Exécutif du Groupe

Le Comité Exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- ◆ le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés. Des présentations sur le contrôle interne sont régulièrement soumises au Comité Exécutif. 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 adjoints 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".

(1) G4-SO3

(2) 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.

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.).

◆ 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 18 février 2015

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 2014

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 2014.

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 6 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Alain Perroux

Nicolas Macé

5.3

COMMISSARIAT AUX COMPTES



5.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Collège des commissaires aux comptes

◆ COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

DELOITTE & ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Arnaud de Planta et Frédéric Gourd, 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. DELOITTE & ASSOCIÉS, membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

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). ERNST & YOUNG et Autres, membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

◆ 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)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
AUDIT								
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>	6,4	6,3	73 %	92 %	5,8	5,7	78 %	85 %
Lafarge S.A.	1,6	1,6	18 %	23 %	1,4	1,4	19 %	21 %
Filiales intégrées globalement et coentreprises	4,8	4,7	55 %	69 %	4,4	4,3	59 %	64 %
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ⁽¹⁾</i>	2,0	0,4	23 %	6 %	1,4	0,8	19 %	12 %
Lafarge S.A.	1,3	0,2	15 %	3 %	0,6	0,2	8 %	3 %
Filiales intégrées globalement et coentreprises	0,7	0,2	8 %	3 %	0,8	0,6	11 %	9 %
SOUS-TOTAL	8,4	6,7	96 %	98 %	7,2	6,5	97 %	97 %
AUTRES PRESTATIONS								
<i>Fiscal ⁽²⁾</i>	0,4	0,1	4 %	2 %	0,2	0,2	3 %	3 %
<i>Juridique et social</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Technologies de l'information</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,4	0,1	4 %	2 %	0,2	0,2	3 %	3 %
TOTAL	8,8	6,8	100 %	100 %	7,4	6,7	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	F3
Rapport sur les comptes sociaux	F81
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	F105
Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice relatives à l'exercice 2015	49
Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques	190

Par ailleurs, le rapport de Bureau Veritas Certification sur les indicateurs de développement durable figure à la page 162 du présent Document de Référence.

6

ACTIONNARIAT, CAPITAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 Actionnariat	194
6.1.1 Principaux actionnaires et répartition du capital	194
6.1.2 Pacte d'actionnaires et conventions avec les actionnaires	195
6.1.3 Déclarations réglementaires	196
6.1.4 Actionnariat salarié	198
6.1.5 Cotation boursière	199
6.2 Capital social et informations complémentaires	200
6.2.1 Capital social	200
6.2.2 Actions détenues par la Société	201
6.2.3 Titres non représentatifs du capital – obligations	203
6.2.4 Délégations de l'Assemblée générale au Conseil d'administration	204
6.2.5 Statuts	206
6.2.6 Changement de contrôle	209
6.2.7 Contrats importants	209
6.2.8 Relations intra-groupe	209
6.2.9 Documents accessibles au public	210



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 2014, ainsi que leur pourcentage de participation et leur répartition géographique :

Principaux actionnaires

Au 31 décembre	2014				2013			
	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	60 568 754	120 876 019	21,1	29,3	60 307 265	109 614 530	20,9	27,2
NNS Holding Sarl	40 063 011	80 126 022	13,9	19,4	40 063 011	80 126 022	13,9	19,9
Dodge & Cox	20 978 862	28 396 758	7,3	6,9	20 182 686	27 409 519	7,0	6,8
Autres institutionnels ⁽¹⁾	136 549 558	144 594 498	47,5	35,0	132 346 026	141 721 165	46,2	35,3
Actionnaires individuels	29 310 961	38 759 141	10,2	9,4	34 448 474	43 545 874	12,0	10,8
Auto-détention	70 538	70 538 ⁽²⁾	-	-	17 935	17 935 ⁽²⁾	-	-
TOTAL	287 541 684	412 822 976	100,0	100,0	287 365 397	402 435 045	100,0	100,0

Source : Thomson Reuters.

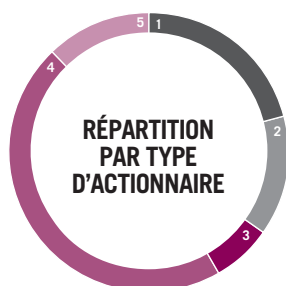
(1) Incluant 51 471 actions actuellement conservées par Cementia Holding AG au bénéfice des actionnaires n'ayant pas encore demandé l'attribution de leurs titres Lafarge à la suite de l'offre publique de retrait initiée en 2002 par Lafarge sur les titres de Cementia Holding AG.

(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, neuf actionnaires institutionnels détenaient au 31 décembre 2014 entre 1 % et 4 % du capital de la Société. Ces actionnaires institutionnels se répartissent comme suit : six actionnaires entre 1 % et 2 % du capital, deux actionnaires entre 2 % et 3 % du capital et un actionnaire entre 3 % et 4 % du capital.



1. Groupe Bruxelles Lambert	21,1 %
2. NNS Holding Sarl	13,9 %
3. Dodge & Cox	7,3 %
4. Autres institutionnels	47,5 %
5. Actionnaires individuels*	10,2 %

* Dont 1,62 % du capital détenu par les salariés du Groupe.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

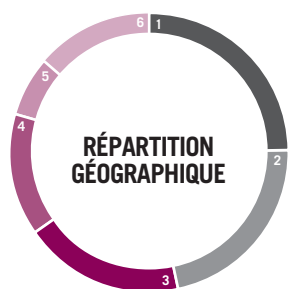
Au 31 décembre	2014		2013	
	Nombre d'actions détenues	% du capital	Nombre d'actions détenues	% du capital
France	68 088 103	23,7	71 888 339	25,0
Belgique ⁽¹⁾	62 625 800	21,8	62 448 794	21,7
États-Unis	62 858 522	21,8	54 049 287	18,8
Luxembourg ⁽²⁾	40 751 069	14,2	40 727 373	14,2
Royaume-Uni	18 121 111	6,3	19 700 487	6,9
Reste du monde	35 097 079	12,2	38 551 117	13,4
TOTAL	287 541 684	100,0	287 365 397	100,0

Source : Thomson Reuters.

(1) Incluant Groupe Bruxelles Lambert.

(2) Incluant NNS Holding Sàrl.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



1. France	23,7 %
2. Belgique	21,8 %
3. États-Unis	21,8 %
4. Luxembourg	14,2 %
5. Royaume-Uni	6,3 %
6. Reste du Monde	12,2 %

Nantissements

Au 31 décembre 2014, 22 230 159 actions de la Société détenues au nominatif étaient nanties, ce qui représente 7,73 % du capital et 10,77 % des droits de vote de la Société à cette même date. Sur ces titres nantis, 99,79 % étaient détenus par NNS Holding Sàrl.

6.1.2 PACTE D'ACTIONNAIRES ET CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

Pacte d'actionnaires de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl

Un pacte d'actionnaires d'une durée de 10 ans a été conclu en date du 9 décembre 2007 avec certains membres de la famille Sawiris et NNS Holding Sàrl suite à l'acquisition d'Orascom Cement (l'ensemble des activités cimentières de Orascom Construction Industries S.A.E., acquis par le Groupe le 23 janvier 2008). Ce pacte contient différents engagements visant les actions émises à leur profit au travers de l'augmentation de capital leur ayant été réservée en 2008.

Par cet accord, les bénéficiaires de l'émission de titres s'engageaient à : (i) une conservation de quatre ans, sous réserve de certaines exceptions limitées, suivie d'une période de cession graduelle de trois ans ; (ii) ne pas acquérir de nouvelles actions Lafarge au-delà de 8,5 % du capital en plus de leur participation existante pendant une période de quatre années, avec une limitation de leur participation globale à 20 % du capital ou tout autre seuil plus élevé qui viendrait à être détenu par un autre actionnaire agissant seul ou de concert ; et (iii) à ne pas agir de concert avec un tiers s'agissant des actions Lafarge S.A. pendant une période de 10 ans.

En contrepartie, la Société s'engage à faire en sorte que NNS Holding Sàrl puisse nommer deux représentants à son Conseil d'administration, tant que NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris détiendront plus de 10 % du capital de la Société et respecteront leurs engagements au titre de ce pacte.

Depuis le 27 mars 2012, les actions Lafarge S.A. détenues par NNS Holding Sàrl et les membres concernés de la famille Sawiris ne sont plus soumises à l'obligation de conservation et les acquisitions d'actions Lafarge S.A. ne sont plus plafonnées. Seules demeurent des obligations d'information de la Société ainsi que l'obligation de ne pas agir de concert avec un tiers.



Conventions avec Groupe Bruxelles Lambert d'une part et M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part dans le cadre du projet de fusion avec Holcim

Dans le cadre du projet d'opération de rapprochement entre Lafarge et Holcim (l'"opération"), qui serait réalisée au moyen d'une offre publique d'échange initiée par Holcim visant les titres Lafarge S.A., deux conventions ont été conclues le 6 avril 2014, l'une entre Lafarge, Holcim Ltd. et Groupe Bruxelles Lambert et la seconde entre Lafarge, Holcim Ltd., M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl.

Aux termes de ces conventions, Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se sont engagés à apporter à l'offre publique d'échange la totalité des actions Lafarge qu'ils détiennent au 6 avril 2014 (soit 60 308 408 actions Lafarge pour Groupe Bruxelles Lambert et 40 064 682 actions Lafarge au total pour M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl) ainsi que toutes les actions Lafarge qu'ils pourraient, le cas échéant, acquérir par la suite. Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se sont engagés à réitérer, au besoin, cet engagement d'apport.

Les engagements d'apports de Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que de M. Nassef Sawiris et de la société NNS Holding Sàrl d'autre part deviendront caducs au cas où (i) soit une offre publique déposée par un tiers avant le dépôt de l'offre publique d'échange initiée par Holcim, (ii) soit une offre publique concurrente déposée par un tiers après le dépôt de l'offre publique d'échange initiée par Holcim, serait déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers. Cependant, dans l'hypothèse où, à la suite d'une telle offre d'un tiers, Holcim déposerait une offre concurrente ou une surenchère, déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers, et que les autres principes et modalités de l'opération demeureraient inchangés (notamment s'agissant des modalités de gouvernance du nouvel ensemble), les engagements d'apports de Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que de M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se reporteraient sur cette offre concurrente ou surenchère de la société Holcim.

Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl d'autre part ont indiqué ne pas agir de concert avec un tiers vis-à-vis de Lafarge ou de Holcim et se sont engagés à ne pas agir de concert avec un tiers vis-à-vis de Lafarge ou de Holcim pendant une période prédéfinie (une "période de restriction").

En outre, pendant la période de restriction, Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl d'autre part, se sont engagés (pour leur compte et pour leurs filiales détenant des actions Lafarge), à :

- ◆ conserver et à ne pas céder ou autrement transférer de quelque manière que ce soit, y compris par voie d'opération sur dérivés, toute action Lafarge (sauf exceptions) ;
- ◆ s'abstenir de toute initiative visant à, ou de solliciter, d'encourager, de faciliter ou de provoquer, une opération ou une offre alternative à l'offre publique d'échange initiée par Holcim ou à l'opération de rapprochement entre Lafarge et Holcim (une "opération alternative"), et devront informer Lafarge et Holcim de toute sollicitation ou proposition de tiers en vue d'une opération alternative ;
- ◆ s'abstenir d'avoir quelque discussion que ce soit avec toute personne ou entité concernant une opération alternative ou s'engager dans toute négociation concernant une opération alternative ; ou
- ◆ s'abstenir de soutenir ou de proposer publiquement le soutien à toute opération alternative.

Les deux conventions arriveront à échéance, le 31 décembre 2015, sous réserve de résiliation anticipée, étant précisé que si l'offre publique d'échange est déposée par Holcim avant le 31 décembre 2015, la

durée des conventions sera automatiquement prorogée jusqu'au règlement-livraison de l'offre publique d'échange.

Pour plus d'information concernant le projet de fusion, voir la Section 1.2.7. Une publication plus détaillée relative aux conventions ci-dessus est également disponible sur le site de l'AMF, www.amf-france.org.

6.1.3 DÉCLARATIONS RÉGLEMENTAIRES

a) Période de préoffre

Suite à l'annonce du projet de fusion avec Holcim, l'AMF a déclaré l'ouverture d'une période de préoffre concernant les titres Lafarge S.A. ayant débuté en date du 7 avril 2014.

Pendant cette période de préoffre, les dispositions relatives aux interventions sur titres et aux déclarations de différentes opérations (dont achat, vente, souscription, prêt, emprunt de titres ou achat/vente d'instruments dérivés) prévues aux articles 231-38 à 231-52 du règlement général de l'AMF et effectuées notamment par des actionnaires détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de Lafarge S.A. ou des mandataires sociaux de Lafarge S.A., sont applicables aux titres Lafarge S.A.

Les différentes déclarations effectuées pendant la période de préoffre sont disponibles sur le site de l'AMF, www.amf-france.org.

b) Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention

GROUPE BRUXELLES LAMBERT

En 2014, Groupe Bruxelles Lambert a procédé à une déclaration d'achats de titres par des sociétés contrôlées (GBL Energy S.à.r.l et Serena S.à.r.l), portant ainsi à 60 569 897 actions Lafarge S.A. (représentant 120 826 636 droits de vote) le nombre de titres détenus directement et indirectement par Groupe Bruxelles Lambert au 4 août 2014. À cette occasion, Groupe Bruxelles Lambert a fait la déclaration d'intention suivante :

"Toutes les actions Lafarge détenues par le groupe GBL, soit Groupe Bruxelles Lambert, LTI One, Serena et GBL Energy sont couvertes par l'engagement d'apport à l'offre publique d'échange pris par Groupe Bruxelles Lambert le 6 avril 2014 et publié par l'AMF le 14 avril 2014. Le groupe GBL agit seul et n'agit donc pas de concert avec un tiers. GBL n'a pas l'intention de poursuivre ses acquisitions, directement ou indirectement."

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal 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 légal de 25 % des droits de vote de Lafarge S.A. et détenir 60 307 265 actions Lafarge S.A. représentant 109 614 530 droits de vote (soit 21,05 % du capital et 28,46 % des droits de vote), ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de droits de vote double.

Groupe Bruxelles Lambert a précisé n'avoir eu recours à aucun financement dans la mesure où l'accroissement de sa participation résulte de l'acquisition de droits de vote double et a confirmé que ses actions et/ou droits de vote Lafarge S.A. ne faisaient pas l'objet d'un accord de cession temporaire.

Dans le cadre de cette déclaration, Groupe Bruxelles Lambert a déclaré agir de concert avec les personnes qui la contrôlent (présomption légale) mais ne pas agir de concert avec d'autres tiers, ne pas envisager d'accroître sa participation (sans exclure toutefois de procéder à

quelques arbitrages) et ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de Lafarge S.A.

Groupe Bruxelles Lambert a également confirmé soutenir la stratégie mise en œuvre par le Conseil d'administration de Lafarge S.A. et ne pas envisager de solliciter la nomination d'autres administrateurs que ses trois représentants actuels au Conseil d'administration de Lafarge S.A., ni la mise en œuvre des opérations listées au 6° de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, soit tout projet de :

- ◆ fusion, réorganisation, liquidation, ou transfert d'une partie substantielle des actifs de la Société ou de toute personne qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- ◆ modification de l'activité de la Société ;
- ◆ modification des statuts de la Société ;
- ◆ radiation des négociations d'une catégorie de titres financiers de la Société ;
- ◆ émission de titres financiers de la Société.

NNS HOLDING SÀRL ET M. NASSEF SAWIRIS

En 2014, NNS Holding, société contrôlée par des trusts constitués au bénéfice de M. Nassef Sawiris et de sa famille, a déclaré avoir conclu en date du 16 mai 2014 un contrat à terme sur action à règlement en numéraire portant sur un nombre de référence de 6 000 000 actions Lafarge S.A. Ce contrat à terme ne donne à NNS Holding aucun droit à la livraison d'actions ou de droits de vote Lafarge S.A. Le prix de règlement sera calculé sur la base d'une formule à l'échéance. Compte tenu de ces 6 000 000 actions (assimilées au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce), les sociétés NNS Holding et NNS Holding Sàrl détiennent de concert avec M. Nassef Sawiris 46 064 682 actions Lafarge S.A. représentant 86 129 364 droits de vote (soit 16,03 % du capital et 20,84 % des droits de vote).

Aucune déclaration de franchissement de seuil légal 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 légal ou d'intention n'a été faite par Dodge & Cox au cours des exercices 2014, 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 légal ou d'intention n'a été faite par Southeastern Asset Management, Inc. au cours des exercices 2014 et 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 2014, les salariés du Groupe détenaient 1,62 % du capital et 2,20 % des droits de vote de Lafarge S.A. Cette participation était détenue, pour 1,10 % du capital par les salariés directement (en compte nominatif) et pour le solde (soit 0,52 % 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 2014 représente 1,10 % 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 0,52 % du capital de Lafarge S.A. au 31 décembre 2014) sont exercés collectivement sur décision du Conseil de surveillance du fonds commun de placement, composé paritairément de représentants des salariés et des employeurs.

Dernières augmentations de capital réservées aux salariés : plans "Lafarge en action" (LEA)

Le dernier plan d'actionnariat salarié du Groupe a été lancé en 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 sur Euronext Paris 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 ⁽²⁾	N/A	331 060 ⁽²⁾

(1) Hors disposition légale locale.

(2) Ces options ne sont plus exerçables.

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.

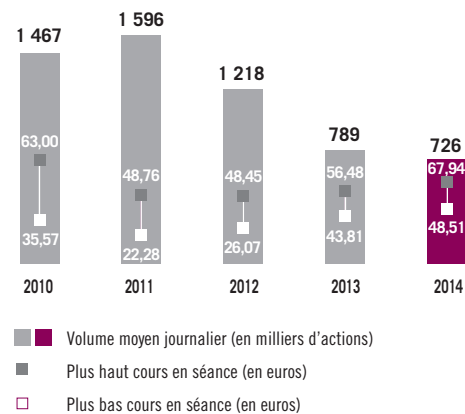
Voir la Section 6.2.5 (Statuts) pour plus d'informations.

Transactions et capitalisation boursière

La capitalisation boursière de Lafarge S.A. atteignait 16,7 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

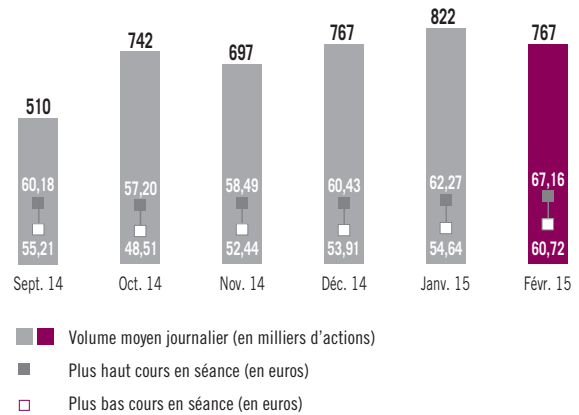
Les tableaux ci-après font apparaître l'évolution du volume des transactions et des cours extrêmes de l'action Lafarge sur NYSE Euronext (Paris).

CINQ DERNIÈRES ANNÉES



Source : NYSE Euronext (Paris).

SIX DERNIERS MOIS



Source : NYSE Euronext (Paris).

Programme "American 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 2014, il y avait 3 620 120 ADRs en circulation.

6.2

CAPITAL SOCIAL ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



6.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2014, le capital de Lafarge S.A. s'élève à 1 150 166 736 euros. Il est divisé en 287 541 684 actions, toutes intégralement libérées, dont la valeur nominale est de 4 euros.

Compte tenu des droits de vote double conférés aux 125 281 292 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 2014 est de 412 822 976.

a) Évolution du capital au cours de l'exercice 2014

Au 31 décembre 2013, le capital de Lafarge S.A. s'élevait à 1 149 461 588 euros. Il était divisé en 287 365 397 actions dont la valeur nominale est de 4 euros.

Depuis le 31 décembre 2013, le capital a été augmenté de 176 287 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	176 287	705 148	7 042 030,37	7 747 178,37

b) Capital potentiel au 31 décembre 2014

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2014 pourrait être augmenté d'un nombre maximal de 6 093 284 actions dans l'hypothèse :

- ◆ de l'exercice des 5 752 615 options de souscription d'actions attribuées au personnel existantes à cette date. Sur ces options de souscription, 4 487 162 étaient exerçables au 31 décembre 2014 et 1 265 453 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 ;
- ◆ et de la livraison en mars 2015 d'un maximum de 340 669 actions de performance⁽¹⁾ attribuées en 2011 et 2012 à certaines catégories de bénéficiaires, existantes au 31 décembre 2014 et sous réserve de l'atteinte de conditions de performance qui sont attachées à certaines d'entre elles.

Il n'existait, au 31 décembre 2014, 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.

(1) Par décisions en date des 16 et 17 mars 2015, il a été émis un total de 303 666 actions à cet effet.

c) Évolution du capital au cours des deux derniers exercices

	2014	2013
Capital au début de l'exercice (nombre d'actions)	287 365 397	287 255 502
Nombre d'actions créées du 1^{er} janvier au 31 décembre	176 287	109 895
par paiement du dividende en actions	-	-
par exercice d'options de souscription d'actions	176 287	109 895
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	6 093 284	7 000 955
par exercice d'options de souscription d'actions	5 752 615	7 000 955
attribution/livraison d'actions de performance	340 669	-
par exercice de bons de souscriptions d'actions	-	-
par conversion d'obligations	-	-
Capital en fin d'exercice		
a- en euros ⁽¹⁾	1 150 166 736	1 149 461 588
b- en actions	287 541 684	287 365 397

(1) G4-9.

6.2.2 ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ
a) Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2014

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 70 538 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,02% de son capital social. La valeur au cours d'achat de ces actions s'élève à 3 912 698,10 euros.

Les 70 538 actions détenues par la Société au 31 décembre 2014 sont affectées à la couverture de plans d'attribution d'actions de performance.

Au cours de l'exercice 197 397 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 2014 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 2014	250 000	-	-	197 397 ⁽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 2014

Suite à l'annonce du projet de fusion entre Lafarge et Holcim le 7 avril 2014, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a déclaré l'ouverture le même jour d'une période de préoffre (article 223-34 du règlement général) pendant laquelle les interventions sur les titres de la Société

(dont achat, vente, souscription, prêt, emprunt de titres ou achat/vente d'instruments dérivés) sont interdites. Cette période de restrictions d'intervention sur titres s'achèverait à l'issue du projet d'offre publique d'échange. Par conséquent, depuis le 7 avril 2014, la Société ne peut plus procéder à des opérations de rachat d'actions dans le cadre du programme approuvé le 7 mai 2014.

Le programme de rachat d'actions de la Société autorisé lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2014 a 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.

Comme indiqué dans le tableau figurant au 6.2.2 (Informations sur les opérations effectuées au cours de l'exercice 2014) ci-dessus, la Société a procédé à l'achat de 250 000 actions dans le cadre de ce programme en 2014, 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 2015

Suite à l'annonce du projet de fusion entre Lafarge et Holcim le 7 avril 2014, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a déclaré l'ouverture le même jour d'une période de préoffre (article 223-34 du règlement général) pendant laquelle les interventions sur les titres de la Société (dont achat, vente, souscription, prêt, emprunt de titres ou achat/vente d'instruments dérivés) sont interdites. Cette période de restrictions d'interventions sur titres s'achèverait à l'issue du projet d'offre publique d'échange. Par conséquent, la Société ne pourra pas, jusqu'au terme de ce projet, procéder à des opérations de rachat d'actions dans le cadre du programme devant être approuvé le 7 mai 2015.

Néanmoins, l'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2015 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	14 392 267 ⁽¹⁾
Montant global maximum du programme	500 millions d'euros
Prix d'achat unitaire maximum	100 euros

(1) Soit 5 % du capital au 17 mars 2015, 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, sous réserve de l'adoption de la 19^e résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2015 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 2016.

Au 17 février 2015, la Société détenait 70 538 actions propres d'une valeur nominale de 4 euros représentant 0,02% 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 position ouverte à l'achat ou à la vente dans le cadre du programme de rachat approuvé le 7 mai 2014 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 2014, la Société n'a procédé à aucune émission d'obligation ou autre titre assimilé, que ce soit dans le cadre du programme EMTN ou autre.

L'encours nominal maximum de notre programme EMTN est actuellement de 12 000 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, l'encours des emprunts obligataires de la Société correspondant à des émissions dans le cadre du programme EMTN était de 8 090 millions d'euros. Le solde disponible pour de nouvelles émissions était de 3 910 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, l'encours total des emprunts obligataires de la Société intégrant notamment les émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN est de 9 774 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 2014, l'encours disponible était de 7 250 millions d'euros, la Société ayant procédé à une seule 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 17 mars 2015, le Conseil d'administration de Lafarge S.A. disposait des autorisations suivantes sur délégation des Assemblées générales du 7 mai 2013 et du 7 mai 2014 :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration	Montant maximal autorisé restant au 17 mars 2015
Autorisation d'achat et de vente par la société de ses propres actions (AG du 7 mai 2014, 9 ^{ème} 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	14 392 267 actions
Autorisation d'émettre des obligations ne donnant pas lieu à l'attribution de titres de même nature ni à une augmentation de capital (AG du 7 mai 2013, 12 ^{ème} résolution)	8 milliards d'euros en valeur nominale	7 juillet 2015	7,250 milliards d'euros
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des valeurs mobilières autres que des actions donnant droit à l'attribution de titres de créance et ne donnant pas lieu à une augmentation de capital de la Société (AG du 7 mai 2013, 13 ^{ème} résolution)	8 milliards d'euros ⁽¹⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	7,250 milliards d'euros
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 14 ^{ème} résolution)	560 millions d'euros ⁽²⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	560 millions d'euros
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 15 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ⁽³⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre, par une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 16 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ^{(3) (4)} en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Délégation consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature (AG du 7 mai 2013, 17 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ^{(3) (4)} en valeur nominale	7 juillet 2015	112 millions d'euros
Délégation de compétence à donner à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (AG du 7 mai 2013, 18 ^{ème} résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur les plafonds prévus à la 15 ^{ème} résolution et/ou à la 14 ^{ème} résolution	7 juillet 2015	N/A
Délégation de compétence consentie en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (AG du 7 mai 2013, 19 ^{ème} résolution)	100 millions d'euros ⁽³⁾ en valeur nominale	7 juillet 2015	100 millions d'euros
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AG du 7 mai 2013, 20 ^{ème} 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 21 ^{ème} 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 et/ou d'achat d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 22 ^{ème} résolution)	1,5 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2015	1,5 % du capital
Délégation de pouvoir d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au bénéfice des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (AG du 7 mai 2013, 23 ^{ème} résolution)	50 millions d'euros en valeur nominale	7 juillet 2015	50 millions d'euros

(1) S'imputant sur le plafond global prévu à la 12^{ème} résolution.

(2) Plafond global aux 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème}, et 19^{ème} résolutions.

(3) S'imputant sur le plafond global prévu à la 14^{ème} résolution.

(4) S'imputant sur le plafond prévu à la 15^{ème} résolution.

◆ UTILISATION DES DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES EN 2013

L'autorisation d'émettre des obligations et autres titres assimilés selon la 12^{ème} 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.

◆ UTILISATION DES DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES EN 2014

Lors de sa réunion du 11 mars 2014, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation accordée par la 21^{ème} 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.

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 2015

Sur l'exercice 2015 et jusqu'à la date de publication du présent Document de Référence, les délégations financières existantes n'avaient pas été utilisées.

b) Autorisations sur délégation de l'Assemblée générale devant être approuvée le 7 mai 2015

L'Assemblée générale de la Société convoquée pour le 7 mai 2015 devra se prononcer sur les délégations suivantes au Conseil d'administration :

Nature des autorisations	Limites d'émission	Date d'expiration
Autorisation d'achat et de vente par la société de ses propres actions (10 ^{ème} 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 2016
Autorisation d'émettre des obligations et des valeurs mobilières qui sont des obligations donnant droit à l'attribution de titres de créance et ne donnant pas lieu à augmentation de capital de la Société (11 ^{ème} résolution)	8 milliards d'euros ⁽¹⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Autorisation d'émettre des valeurs mobilières qui sont des obligations donnant droit à l'attribution de titres de capital existants et ne donnant pas lieu à augmentation de capital de la Société (12 ^{ème} résolution)	8 milliards d'euros ⁽¹⁾⁽²⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières emportant augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (13 ^{ème} résolution)	560 millions d'euros ⁽³⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières emportant augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (14 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ⁽⁴⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre, par une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier, des actions et des valeurs mobilières emportant augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation consentie en vue d'émettre des actions et des valeurs mobilières emportant augmentation de capital en rémunération d'apports en nature (16 ^{ème} résolution)	112 millions d'euros ⁽⁴⁾⁽⁵⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation de compétence à donner à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (17 ^{ème} résolution)	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale et s'imputant sur les plafonds prévus à la 14 ^{ème} résolution et/ou à la 13 ^{ème} résolution	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (18 ^{ème} résolution)	100 millions d'euros ⁽⁴⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (19 ^{ème} résolution)	Dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois	7 juillet 2017
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (20 ^{ème} résolution)	1 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2017
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (21 ^{ème} résolution)	1 % du capital social (au jour de l'attribution)	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue d'émettre des actions et/ou valeurs mobilières emportant augmentation de capital au bénéfice des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (22 ^{ème} résolution)	50 millions d'euros ⁽⁴⁾⁽⁶⁾ en valeur nominale	7 juillet 2017
Délégation de compétence consentie en vue de procéder à des augmentations de capital réservées à une catégorie de bénéficiaires dans le cadre d'une opération réservée aux salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (23 ^{ème} résolution)	50 millions d'euros ⁽⁴⁾⁽⁶⁾ en valeur nominale	7 novembre 2016

(1) Sous condition résolutoire de l'adoption de la 25^{ème} résolution par l'Assemblée générale.

(2) S'imputant sur le plafond global prévu à la 11^{ème} résolution.

(3) Plafond global aux 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème}, 22^{ème} et 23^{ème} résolutions.

(4) S'imputant sur le plafond global prévu à la 13^{ème} résolution.

(5) S'imputant sur le plafond prévu à la 14^{ème} résolution.

(6) Plafond global commun aux 22^{ème} et 23^{ème} résolutions.

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

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé du nombre minimal d'administrateurs autorisé par la Loi et au plus de dix-huit administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et pris parmi ceux-ci.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions. Lorsque cette limite est dépassée, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

De plus, les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de soixante-treize ans.

La durée du mandat des administrateurs nommés ou renouvelés dans leurs fonctions est fixée à quatre ans. Il prend fin effectivement à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires 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 ci-dessus fixé.

Les administrateurs doivent détenir chacun au moins 1 143 actions de la Société.

Outre les administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires et dans la mesure où les dispositions prévues par la Loi en matière d'administrateurs représentant les salariés sont applicables à la Société, le Conseil d'administration comprend également :

- ◆ un administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'entreprise de la Société ;
- ◆ un second administrateur représentant les salariés, désigné 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. Si le Conseil d'administration vient à comporter un nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale égal ou inférieur à douze, le mandat de ce second administrateur représentant les salariés se poursuit jusqu'à son terme, mais sans qu'il ne soit alors procédé à une nouvelle désignation si cette situation demeure à la date de ce terme.

La durée du mandat d'administrateurs représentant les salariés est fixée à quatre ans courant à compter de sa désignation.

En cas de vacance d'un administrateur représentant les salariés pour quelque raison que ce soit, son remplaçant désigné par le Comité d'entreprise de la Société, ou le Comité d'entreprise européen le cas échéant, entre en fonctions pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Jusqu'à la date de ce remplacement, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Si à la clôture d'un exercice les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (relatif à la représentation des salariés au sein du Conseil) ne sont plus applicables à la Société, les mandats des administrateurs représentant les salariés prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire approuvant les comptes dudit exercice.

Plusieurs dispositions des statuts relatives aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale ne sont pas applicables aux administrateurs représentant les salariés, notamment les dispositions sur la limite d'âge des administrateurs, l'obligation de détenir un certain nombre d'actions de la Société.

Cette description de la composition du Conseil et du statut de ses membres reprend les modifications intervenues suite à l'adoption par l'Assemblée générale du 7 mai 2014 de nouvelles dispositions statutaires 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 la représentation des salariés au sein du Conseil d'administration, 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-proprétaire 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.

Suite à l'évolution de la réglementation européenne en 2014, l'accès de l'Assemblée générale est ouvert à ses membres ainsi qu'aux mandataires inscrits justifiant de leur qualité au plus tard le deuxième jour ouvré à zéro heure (heure de Paris) précédant l'Assemblée générale par la production notamment d'une attestation de participation, sur la base des positions dénouées. 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 (b) (Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention) pour plus d'informations concernant les déclarations de franchissements faites au cours des deux derniers exercices.

6.2.6 CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, la Société indique ne pas avoir de dispositif spécifique susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique. Il est cependant indiqué que les clauses de changement de contrôle des principaux contrats de financement de la Société, dont ceux présentés à la Section 6.2.7 (Contrats importants), prévoient le remboursement anticipé des prêts en cas de changement de contrôle. Le programme EMTN actuel de la Société prévoit dans ses termes et conditions le cas d'un changement de contrôle accompagné d'une dégradation de la notation financière de la Société comme pouvant entraîner, à l'option des porteurs d'obligations et sous certaines conditions, le remboursement anticipé des obligations. Par ailleurs, à titre d'information :

- ◆ la structure du capital de la Société, les informations sur les franchissements de seuils et déclarations d'intention sont exposées à la Section 6.1 (Actionnariat) et certaines dispositions statutaires, dont celle portant sur le droit de vote, sont exposées à la Section 6.2.5 (Statuts) ;
- ◆ dans le cadre du projet de rapprochement entre Lafarge et Holcim qui se concrétiserait par une offre publique d'échange initiée par Holcim sur les actions de Lafarge S.A., Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se sont engagés le 6 avril 2014 auprès de Holcim Ltd. à apporter à l'offre publique d'échange qui serait initié par Holcim sur les actions Lafarge la totalité des actions Lafarge qu'ils détiennent à cette date ainsi que toutes les actions Lafarge qu'ils pourraient, le cas échéant, acquérir par la suite. Outre ces deux conventions, il n'a pas été porté à la connaissance de la Société de clauses d'autres conventions en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.

Voir la Section 6.1.2 (Pactes d'actionnaires et conventions avec les actionnaires) pour plus d'informations concernant les conventions de ce type dans le cadre du projet de fusion avec Holcim ;

- ◆ 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 ;
- ◆ 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) ;
- ◆ dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, le Groupe a identifié les principales obligations liées à des offres publiques obligatoires, des clauses de changement de contrôle ou autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières relatives par exemple aux instruments financiers, aux impôts, à des contrats d'approvisionnements, à accords avec des partenaires ou aux régimes d'avantages au personnel, notamment les retraites, susceptibles d'avoir un effet en cas de réalisation effective de la fusion. Le Groupe n'a pas identifié d'impact à traduire dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations concernant l'impact du projet de fusion avec Holcim .

6.2.7 CONTRATS IMPORTANTS

Dans le cadre du projet de fusion avec Holcim, les deux groupes Lafarge et Holcim ont annoncé le 2 février 2015 être entrés en négociations exclusives avec le Groupe CRH sur la base d'un engagement ferme pour céder plusieurs actifs pour une valeur d'entreprise de 6,5 milliards d'euros.

Voir la Section 1.2.7 (LafargeHolcim, un projet de fusion entre égaux pour créer le leader à l'avant-garde des matériaux de construction) pour plus d'informations concernant le projet de fusion avec Holcim .

Lafarge S.A. a souscrit une nouvelle convention de crédit syndiquée, signée le 3 juin 2014. Cette convention remplace celle qui a été signée initialement le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement le 28 juillet 2005, le 27 juillet 2010 et le 19 mars 2012.

Cette convention de crédit prévoit un crédit renouvelable de 1 500 millions d'euros pour une durée de trois ans avec deux options d'extension, à la main des banques, d'un an pour chaque option. 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 consolidée 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.

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, Lafarge a identifié dans les principaux contrats de financement bancaire du Groupe les clauses de remboursement anticipé qui pourraient être mises en œuvre du fait du changement de contrôle de Lafarge S.A. résultant de la fusion.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations concernant l'impact du projet de fusion avec Holcim .

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 2014) 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 61 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 2014, environ 91 % 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, Alger, Kuala Lumpur et Rio de Janeiro 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 dans les contrats d'assistance.

Voir Section 1.2.3 (L'innovation et la performance : deux leviers stratégiques de Lafarge) pour plus d'informations.

b) Relations entre Lafarge et les actionnaires minoritaires de ses filiales

Au-delà des filiales cotées de Lafarge, dont une partie du capital est diffusée dans le public, certaines filiales contrôlées par Lafarge ont des actionnaires minoritaires qui peuvent être des partenaires industriels ou financiers, des entités publiques, des employés ou des actionnaires historiques de ces sociétés avant leur acquisition par Lafarge. Le recours à des partenaires pour certains développements de Lafarge est parfois dicté par les circonstances locales (notamment en cas de privatisation partielle, de fusion d'actifs, de réglementation locale, de

cotation sur les marchés financiers) ou s'inscrit dans une politique de partage des risques. La présence de ces minoritaires donne souvent lieu à la signature de pactes d'actionnaires qui contiennent des clauses relatives à la participation aux organes d'administration, aux modalités d'information des actionnaires ainsi qu'à l'évolution de l'actionnariat. Lafarge ne rencontre pas de difficultés particulières dans la gestion de ces filiales, vis-à-vis de ses différents partenaires, qui seraient de nature à présenter un risque significatif pour sa structure financière.

Enfin, un nombre limité de pactes d'actionnaires contiennent des clauses de sortie au bénéfice des actionnaires minoritaires qui peuvent être exercées à tout moment, à certaines dates fixes ou seulement dans certaines situations, notamment en cas de désaccord persistant ou de changement de contrôle de la filiale en question ou de Lafarge. En particulier 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.

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, le Groupe a identifié les principales obligations liées à des offres publiques obligatoires, des clauses de changement de contrôle ou autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières relatives notamment aux accords avec des partenaires.

Voir la Note 3.1 (Projet de fusion entre Lafarge et Holcim) annexée aux comptes consolidés pour plus d'informations concernant l'impact du projet de fusion avec Holcim.

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'omission 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 324 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 F81, ainsi que ceux incorporés par référence pour les exercices 2013 et 2012. Les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2013 et 2014 figurant en page F3 des documents de référence 2013 et 2014 contiennent chacun une observation technique.

Paris, le 23 mars 2015

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	F27
Note 4 Information sectorielle	F29
Note 5 Plus- et moins-values de cession	F32
Note 6 Autres produits et charges d'exploitation	F33
Note 7 Quotas d'émission de gaz à effet de serre	F33
Note 8 Produits et charges financiers	F34
Note 9 Résultats par action	F34
Note 10 Goodwill	F35
Note 11 Immobilisations incorporelles	F38
Note 12 Immobilisations corporelles	F39
Note 13 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	F40
Note 14 Participations dans les coentreprises et entreprises associées	F40
Note 15 Autres actifs financiers	F43
Note 16 Stocks	F44
Note 17 Clients	F45
Note 18 Autres débiteurs	F46
Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie	F46
Note 20 Capitaux propres	F46
Note 21 Paiements fondés sur des actions	F48
Note 22 Impôts	F50
Note 23 Régimes de retraite, indemnités de cessation de service et autres avantages postérieurs à l'emploi	F53
Note 24 Provisions	F59
Note 25 Passifs financiers	F59
Note 26 Instruments financiers	F63
Note 27 Autres créditeurs	F71
Note 28 Engagements hors bilan	F71
Note 29 Procédures judiciaires et d'arbitrage	F72
Note 30 Parties liées	F74
Note 31 Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F75
Note 32 Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie	F76
Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux	F77
Note 34 Événements postérieurs à la clôture	F77
Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014	F78



**COMPTES DE LA SOCIÉTÉ
AU 31 DÉCEMBRE 2014** **F81**

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	F81
Commentaires sur le résultat et le bilan	F82
Affectation du bénéfice	F82
Compte de résultat	F83
Bilan	F84
Tableau de financement	F85

ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ **F86**

Note 1 Faits marquants de la Société	F86
Note 2 Principes comptables	F86
Note 3 (Dotations aux) amortissements sur immobilisations, (dotations aux) reprises sur provisions d'exploitation	F87
Note 4 Produits financiers de participation	F88
Note 5 Intérêts et produits assimilés	F88
Note 6 (Dotations) et reprises de provisions à caractère financier	F88
Note 7 Intérêts et charges assimilées	F89
Note 8 Résultat exceptionnel	F89
Note 9 Impôt sur les bénéfices	F89
Note 10 Immobilisations incorporelles et corporelles	F90
Note 11 Immobilisations financières	F90
Note 12 Valeurs mobilières de placement	F90
Note 13 Actions propres Lafarge S.A.	F91
Note 14 Écarts de conversion et primes de remboursement des emprunts obligataires	F91
Note 15 Capitaux propres	F92
Note 16 Provisions pour risques et charges	F93
Note 17 Engagements de retraite	F93
Note 18 Dettes financières	F94
Note 19 Instruments dérivés	F96
Note 20 Engagements financiers	F98
Note 21 État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice	F99
Note 22 Informations concernant les entreprises liées	F100
Note 23 Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction	F100
Note 24 Effectif moyen employé pendant l'exercice	F100
Note 25 Droits individuels à la formation	F101
Note 26 Situation fiscale latente exprimée en base d'imposition (holding seule)	F101
Note 27 Projet de fusion entre Lafarge et Holcim	F101
Note 28 Événements postérieurs à la clôture	F102
Note 29 Valeurs financières	F103

**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)** **F104**

**Rapport spécial des Commissaires aux comptes
sur les conventions et engagements réglementés** **F105**



COMPTES CONSOLIDÉS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

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 2014, 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 2.1.2 "Normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2014" des notes annexes aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application au 1^{er} janvier 2014 de la norme IFRS 11 – Partenariats.

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'Irak, les hypothèses opérationnelles et les 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 à long terme 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 2014, 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 des notes et annexes aux comptes donnent une information appropriée.



COMPTES CONSOLIDÉS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

- ◆ comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 2.1.2 “Normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2014” des notes annexes aux comptes consolidés expose les effets de l'application au 1^{er} janvier 2014 de la norme IFRS 11 - Partenariats. 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 2013. 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 2.1.2 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 6 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

ERNST & YOUNG et Autres

Alain Perroux

Nicolas Macé

COMPTÉ DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros, sauf indications contraires)	NOTES	2014	2013 ⁽¹⁾
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	(4)	12 843	13 091
Coût des biens vendus		(9 838)	(9 944)
Frais administratifs et commerciaux		(1 124)	(1 210)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES	(4)	1 881	1 937
Plus- (moins-) values de cession	(5)	292	291
Autres produits (charges) d'exploitation	(6)	(713)	(295)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		1 460	1 933
Charges financières	(8)	(1 034)	(1 122)
Produits financiers	(8)	164	138
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	(14)	69	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		659	949
Impôts	(22)	(385)	(242)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		274	707
Résultat net des activités abandonnées		-	46
RÉSULTAT NET		274	753
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe		143	601
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		131	152
RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros)			
PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE			
Résultat par action de base	(9)	0,50	2,09
Résultat par action dilué	(9)	0,49	2,08
Dont activités poursuivies			
Résultat par action de base	(9)	0,50	1,93
Résultat par action dilué	(9)	0,49	1,92
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (milliers)	(9)	287 419	287 268

(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'IFRS 11 (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013 ⁽¹⁾
RÉSULTAT NET	274	753
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat		
Gains et pertes actuariels	(63)	119
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	47	(74)
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	(16)	45
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat		
Actifs financiers disponibles à la vente	8	(14)
Couverture des flux de trésorerie	(13)	8
Écarts de conversion	1 193	(1 698)
Impôts sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	3	(1)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	1 191	(1 705)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	1 175	(1 660)
<i>dont quote-part du résultat global des coentreprises et entreprises associées, net d'impôt</i>	<i>216</i>	<i>(32)</i>
RÉSULTAT GLOBAL	1 449	(907)
<i>Dont part attribuable aux :</i>		
Propriétaires de la société mère du Groupe	1 218	(928)
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	231	21

(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'IFRS 11 (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE



AU 31 DÉCEMBRE AU 1^{ER} JANVIER

(millions d'euros)	NOTES	2014	2013 ⁽¹⁾	2013 ⁽¹⁾
ACTIF				
ACTIF NON COURANT		28 933	28 447	29 301
Goodwill	(10)	11 360	11 027	11 953
Immobilisations incorporelles	(11)	349	370	426
Immobilisations corporelles	(12)	12 052	12 049	13 441
Participations dans des coentreprises et entreprises associées	(14)	3 056	3 174	1 550
Autres actifs financiers	(15)	739	667	727
Instruments dérivés	(26)	50	12	27
Impôts différés	(22)	1 292	1 125	1 141
Autres débiteurs	(18)	35	23	36
ACTIF COURANT		5 871	6 786	8 695
Stocks	(16)	1 476	1 425	1 526
Clients	(17)	1 597	1 546	1 539
Autres débiteurs	(18)	714	680	690
Instruments dérivés	(26)	123	24	68
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(19)	1 961	3 111	2 606
Actifs en cours de cession		-	-	2 266
TOTAL ACTIF	(4)	34 804	35 233	37 996
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES				
Capital	(20)	1 150	1 149	1 149
Primes	(20)	9 730	9 712	9 695
Actions propres	(20)	(4)	(1)	(11)
Réserves et résultat consolidés		6 655	6 868	6 477
Autres réserves	(20)	(884)	(885)	(925)
Écarts de conversion	(20)	(1 194)	(2 288)	(719)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		15 453	14 555	15 666
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	(20)	1 836	1 730	1 868
CAPITAUX PROPRES		17 289	16 285	17 534
PASSIF NON COURANT		12 099	13 156	14 121
Impôts différés	(22)	847	785	897
Provision avantages du personnel	(23)	1 304	1 218	1 476
Provisions	(24)	515	504	638
Passifs financiers	(25)	9 371	10 580	11 028
Instruments dérivés	(26)	2	1	3
Autres créditeurs	(27)	60	68	79
PASSIF COURANT		5 416	5 792	6 341
Provision avantages du personnel	(23)	94	123	102
Provisions	(24)	75	104	123
Fournisseurs		1 897	1 830	1 725
Autres créditeurs	(27)	1 173	1 211	1 427
Impôts à payer		106	112	213
Passifs financiers (y compris part court terme de la dette long terme)	(25)	2 045	2 398	2 328
Instruments dérivés	(26)	26	14	52
Passifs liés aux actifs en cours de cession		-	-	371
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	(4)	34 804	35 233	37 996

(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'IFRS 11 (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes consolidés.



TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2014	2013 ⁽¹⁾
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
RÉSULTAT NET		274	753
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		-	46
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		274	707
<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)	840	857
Pertes de valeur des actifs	(6)	428	110
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	(14)	(69)	-
(Plus) et moins-value de cession	(5)	(292)	(291)
(Produits) charges financiers	(8)	870	984
Impôts	(22)	385	242
Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)		(76)	(137)
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux opérations d'exploitation avant effet des impôts et des frais financiers (voir analyse ci-dessous)		(92)	(56)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS		2 268	2 416
Intérêts reçus (payés)		(877)	(835)
Impôts payés		(443)	(476)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		948	1 105
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		-	1
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		948	1 106
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements industriels	(4)	(861)	(950)
Acquisitions de titres des filiales*		(76)	(18)
Investissements dans les coentreprises et entreprises associées	(14)	(10)	(10)
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente		(15)	(1)
Cessions d'actifs**	(3)/(32)	1 084	1 069
(Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs		(87)	15
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		35	105
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		-	(2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		35	103

(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'IFRS 11 (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	NOTES	2014	2013 ⁽¹⁾
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Variations de capital - propriétaires de la société mère	(20)	8	3
Variations de capital - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		-	-
Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales	(32)	(13)	(2)
Cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle des filiales	(32)	21	188
(Augmentation) diminution des actions propres	(20)	(14)	-
Dividendes versés	(20)	(289)	(289)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)		(147)	(197)
Augmentation des passifs financiers à plus d'un an		612	1 288
Remboursement des passifs financiers à plus d'un an		(2 632)	(1 459)
Augmentation (Diminution) des passifs financiers à moins d'un an		58	8
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(2 396)	(460)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES		-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(2 396)	(460)
VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		(1 413)	750
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées		-	(1)
Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires		263	(244)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 111	2 606
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(19)	1 961	3 111
* Dont trésorerie des entreprises acquises		3	2
** Dont trésorerie des entreprises cédées		(16)	(126)
ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT		(92)	(56)
(Augmentation)/diminution des stocks		(32)	(51)
(Augmentation)/diminution des clients		(22)	(133)
(Augmentation)/diminution des autres débiteurs - hors créances fiscales et frais financiers à recevoir		(35)	(38)
Augmentation/(diminution) des fournisseurs		(2)	229
Augmentation/(diminution) des autres créditeurs - hors dettes fiscales et frais financiers à payer		(1)	(63)

(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'IFRS 11 (voir Note 2.1).

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES



Notes	Actions en circulation	Dont Actions propres	Capital	Primes	Actions propres	Réserves et résultat consolidés ⁽¹⁾	Autres réserves	Écarts de conversion	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires) ⁽¹⁾	Capitaux propres ⁽¹⁾
	(nombre d'actions)		(millions d'euros)								
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2013	287 255 502	157 283	1 149	9 695	(11)	6 477	(925)	(719)	15 666	1 868	17 534
Résultat net						601			601	152	753
Autres éléments du résultat global net d'impôts							40	(1 569)	(1 529)	(131)	(1 660)
RÉSULTAT GLOBAL						601	40	(1 569)	(928)	21	(907)
Dividendes ⁽²⁰⁾						(289)			(289)	(197)	(486)
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	97	181
Autres mouvements ⁽²⁰⁾						5			5	(59)	(54)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	287 365 397	17 935	1 149	9 712	(1)	6 868	(885)	(2 288)	14 555	1 730	16 285
SOLDE AU 1^{ER} JANVIER 2014	287 365 397	17 935	1 149	9 712	(1)	6 868	(885)	(2 288)	14 555	1 730	16 285
Résultat net						143			143	131	274
Autres éléments du résultat global net d'impôts							(19)	1 094	1 075	100	1 175
RÉSULTAT GLOBAL						143	(19)	1 094	1 218	231	1 449
Dividendes ⁽²⁰⁾						(289)			(289)	(144)	(433)
Augmentation de capital ⁽²¹⁾	176 287		1	7					8	-	8
Paiements fondés sur des actions ⁽²¹⁾				11					11	-	11
Actions propres ⁽²⁰⁾		52 603			(3)	(11)			(14)	-	(14)
Variation de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales ⁽²⁰⁾						(35)			(35)	25	(10)
Autres mouvements ⁽²⁰⁾						(21)	20		(1)	(6)	(7)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014	287 541 684	70 538	1 150	9 730	(4)	6 655	(884)	(1 194)	15 453	1 836	17 289

(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'IFRS 11 (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 CAC All-Tradable (ex 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 17 février 2015, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication de ces états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2015.

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 2014 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. Des informations sur l'avancement du projet de fusion entre Lafarge et Holcim sont fournies en Note 3.1 "Projet de fusion entre Lafarge et Holcim". Ce projet de fusion n'a pas d'incidence sur les principes comptables appliqués par le Groupe au 31 décembre 2014.

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 2014

Les nouvelles normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2014 n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014, à l'exception d'IFRS 11 "Partenariats" et IFRS 12 "Informations à fournir sur

les intérêts détenus dans les autres entités" qui ont été appliquées rétrospectivement au 1^{er} janvier 2013.

Pour la première application d'IFRS 12, le Groupe a évalué la matérialité des intérêts minoritaires, coentreprises et entreprises associées sur la base d'indicateurs clés tels que le total des actifs, des passifs (hors capitaux propres), du chiffre d'affaires ou de l'Ebitda⁽¹⁾ du Groupe.

◆ NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014 SANS INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ IFRS 10 – États financiers consolidés.
- ◆ IAS 27 révisée – États financiers individuels.
- ◆ IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises.
- ◆ Amendements d'IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 – Dispositions transitoires.
- ◆ Amendements d'IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 – Entités d'investissement.
- ◆ Amendements d'IAS 32 – Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers.
- ◆ Amendements d'IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

◆ PREMIÈRE APPLICATION D'IFRS 11 - PARTENARIATS

À compter du 1^{er} janvier 2014, le Groupe a appliqué IFRS 11 – Partenariats, de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013. L'application d'IFRS 11 entraîne un changement de méthode comptable pour la comptabilisation des participations dans des partenariats. Le Groupe a mené des travaux de revue de l'ensemble de ses partenariats ; ces partenariats sont des coentreprises. En conséquence, ces coentreprises précédemment consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle, sont dorénavant comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (voir Note 35 – Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014).

(1) 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 (voir Note 4).

Les tableaux ci-après présentent l'incidence du changement de méthode sur le compte de résultat, l'état du résultat global, le bilan, le tableau de flux de trésorerie et la variation des capitaux propres :

31 DÉCEMBRE 2013

Compte de résultat (millions d'euros, sauf indication contraire)	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	15 198	(2 107)	13 091
Coût des biens vendus	(11 740)	1 796	(9 944)
Frais administratifs et commerciaux	(1 383)	173	(1 210)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES*	2 075	(138)	1 937
Plus- (moins-) values de cession	295	(4)	291
Autres produits (charges) d'exploitation	(350)	55	(295)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 020	(87)	1 933
Charges financières	(1 177)	55	(1 122)
Produits financiers	136	2	138
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	19	(19)	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	998	(49)	949
Impôts	(262)	20	(242)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	736	(29)	707
Résultat net des activités abandonnées	46	-	46
RÉSULTAT NET	782	(29)	753
* Dont :			
Ebitda	3 102	(308)	2 794
Dotation aux amortissements	(1 027)	170	(857)
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	601	-	601
Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	181	(29)	152
RÉSULTATS NETS PAR ACTION (euros)			
PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE			
Résultat par action de base	2,09	-	2,09
Résultat par action dilué	2,08	-	2,08
Dont activités poursuivies			
Résultat par action de base	1,93	-	1,93
Résultat par action dilué	1,92	-	1,92

31 DÉCEMBRE 2013

État du résultat global (millions d'euros)	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
RÉSULTAT NET	782	(29)	753
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Gains et pertes actuariels	119	-	119
Impôts sur les éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	(74)	-	(74)
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	45	-	45
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	(1 706)	1	(1 705)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	(1 661)	1	(1 660)
RÉSULTAT GLOBAL	(879)	(28)	(907)
<i>Dont part attribuable aux :</i>			
Propriétaires de la société mère du Groupe	(928)	-	(928)
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	49	(28)	21

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 2 Synthèse des principales règles et méthodes comptables

État de la situation financière consolidée (millions d'euros)	AU 1 ^{ER} JANVIER 2013			AU 31 DÉCEMBRE 2013		
	Publié	Impact IFRS 11	Retraité	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
ACTIF						
ACTIF NON COURANT	30 180	(879)	29 301	29 358	(911)	28 447
Goodwill	12 184	(231)	11 953	11 612	(585)	11 027
Immobilisations incorporelles	620	(194)	426	574	(204)	370
Immobilisations corporelles	14 992	(1 551)	13 441	14 752	(2 703)	12 049
Participations dans des coentreprises et entreprises associées	470	1 080	1 550	643	2 531	3 174
Autres actifs financiers	698	29	727	656	11	667
Instruments dérivés	27	-	27	12	-	12
Impôts différés	1 149	(8)	1 141	1 082	43	1 125
Autres débiteurs	40	(4)	36	27	(4)	23
ACTIF COURANT	9 284	(589)	8 695	7 717	(931)	6 786
Stocks et travaux en cours	1 662	(136)	1 526	1 621	(196)	1 425
Clients	1 762	(223)	1 539	1 929	(383)	1 546
Autres débiteurs	779	(89)	690	797	(117)	680
Instruments dérivés	68	-	68	24	-	24
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 733	(127)	2 606	3 346	(235)	3 111
Actifs en cours de cession	2 280	(14)	2 266	-	-	-
TOTAL ACTIF	39 464	(1 468)	37 996	37 075	(1 842)	35 233
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES						
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	15 666	-	15 666	14 555	-	14 555
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)	2 082	(214)	1 868	1 951	(221)	1 730
CAPITAUX PROPRES	17 748	(214)	17 534	16 506	(221)	16 285
PASSIF NON COURANT	14 451	(330)	14 121	13 620	(464)	13 156
Impôts différés	973	(76)	897	915	(130)	785
Provision avantages du personnel	1 492	(16)	1 476	1 234	(16)	1 218
Provisions	637	1	638	591	(87)	504
Passifs financiers	11 261	(233)	11 028	10 805	(225)	10 580
Instruments dérivés	8	(5)	3	1	-	1
Autres créditeurs	80	(1)	79	74	(6)	68
PASSIF COURANT	7 265	(924)	6 341	6 949	(1 157)	5 792
Provision avantages du personnel	102	-	102	123	-	123
Provisions	127	(4)	123	124	(20)	104
Fournisseurs	1 985	(260)	1 725	2 224	(394)	1 830
Autres créditeurs	1 567	(140)	1 427	1 447	(236)	1 211
Impôts à payer	220	(7)	213	125	(13)	112
Passifs financiers (y compris part court terme de la dette long terme)	2 823	(495)	2 328	2 891	(493)	2 398
Instruments dérivés	53	(1)	52	15	(1)	14
Passifs liés aux actifs en cours de cession	388	(17)	371	-	-	-
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	39 464	(1 468)	37 996	37 075	(1 842)	35 233

F

31 DÉCEMBRE 2013

Tableau des flux de trésorerie consolidés (millions d'euros)	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
RÉSULTAT NET	782	(29)	753
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	46	-	46
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	736	(29)	707
Amortissements des immobilisations	1 027	(170)	857
Pertes de valeur des actifs	125	(15)	110
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	(19)	19	-
(Plus)- et moins-value de cession	(295)	4	(291)
(Produits) charges financiers	1 041	(57)	984
Impôts	262	(20)	242
Autres, nets (y compris dividendes reçus des sociétés mises en équivalence)	(168)	31	(137)
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)	(20)	(56)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS AVANT IMPÔTS ET FRAIS FINANCIERS	2 673	(257)	2 416
Intérêts reçus/payés	(893)	58	(835)
Impôts sur les bénéfices payés	(525)	49	(476)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 255	(150)	1 105
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	1	-	1
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	1 256	(150)	1 106
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements industriels	(1 051)	101	(950)
Acquisitions de titres de filiales*	(15)	(3)	(18)
Investissement dans les coentreprises et les entreprises associées	-	(10)	(10)
Acquisitions d'actifs financiers disponibles à la vente	(1)	-	(1)
Cessions d'actifs**	1 105	(36)	1 069
(Augmentation) diminution nette des prêts et autres débiteurs non courants	1	14	15
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	39	66	105
FLUX NETS DE TRÉSORERIES LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	(2)	-	(2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	37	66	103

31 DÉCEMBRE 2013

Tableau des flux de trésorerie consolidés (millions d'euros)	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Variations de capital - propriétaires de la société mère	3	-	3
Variations de capital - participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	-	-	-
Acquisitions de parts d'intérêts sans prise de contrôle des filiales	(2)	-	(2)
Cessions de parts d'intérêts sans perte de contrôle des filiales	188	-	188
Dividendes versés	(289)	-	(289)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)	(218)	21	(197)
Augmentation des passifs financiers à plus d'un an	1 410	(122)	1 288
Remboursement des passifs financiers à plus d'un an	(1 561)	102	(1 459)
Augmentation (diminution) des passifs financiers à moins d'un an	9	(1)	8
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	(460)	-	(460)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	-	-	-
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT VARIATION DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	834	(84)	750
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie des activités abandonnées	(1)	-	(1)
Incidence des variations des cours des monnaies étrangères sur la trésorerie et autres incidences non monétaires	(220)	(24)	(244)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice/période	2 733	(127)	2 606
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE/PÉRIODE	3 346	(235)	3 111
* Dont trésorerie des entreprises acquises	5	(3)	2
** Dont trésorerie des entreprises cédées	(100)	(26)	(126)
ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(36)	(20)	(56)
(Augmentation) diminution des stocks et travaux en cours	(46)	(5)	(51)
(Augmentation) diminution des clients	(172)	39	(133)
(Augmentation) diminution des autres débiteurs - hors créances fiscales et frais financiers à recevoir	(10)	(28)	(38)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	233	(4)	229
Augmentation (diminution) des autres créditeurs - hors dettes fiscales et frais financiers à payer	(41)	(22)	(63)

L'application d'IFRS 11 n'a pas eu d'impact sur les capitaux propres part du Groupe mais a eu les impacts suivants sur les capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) :

31 DÉCEMBRE 2013

Variation des capitaux propres attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) (millions d'euros)	Publié	Impact IFRS 11	Retraité
Solde 1^{er} janvier 2013 attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	2 082	(214)	1 868
Résultat net	181	(29)	152
Autres éléments du résultat global net d'impôts	(132)	1	(131)
Résultat global de la période	49	(28)	21
Dividendes	(216)	19	(197)
Variation de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	102	(5)	97
Autres mouvements	(66)	7	(59)
Solde 31 décembre 2013 attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	1 951	(221)	1 730

◆ 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 2014 (voir Note 2.27).

2.2 RÈGLES DE CONSOLIDATION

Filiales

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif (y compris les entités structurées – *Special Purpose Entities*) sont consolidées par intégration globale. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou a des droits sur les rendements variables de l'entité en raison de son implication dans l'entité, et a la capacité d'influer ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels 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.

Coentreprises et entreprises associées

À compter du 1^{er} janvier 2014, le Groupe applique IFRS 11 "Partenariats", de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2013 (voir Note 2.1). Selon IFRS 11, les participations dans des partenariats sont qualifiées d'opérations conjointes ou de coentreprises en fonction des droits et obligations contractuels de chaque investisseur. Le Groupe a procédé à une revue de tous les accords de partenariats ; ces partenariats constituent des coentreprises.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle 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.

Les participations dans des coentreprises ou des entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

La participation dans une coentreprise ou 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 ces entreprises, après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans la coentreprise ou 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 cette entreprise.

Éliminations des transactions intra-groupe

Les créances, dettes, produits et charges réciproques sont éliminés en totalité pour les entreprises intégrées globalement.

Les profits résultant de transaction avec les entreprises mises en équivalence sont éliminés en déduction de l'investissement à hauteur de la quote-part du Groupe. Les pertes ne sont éliminées que dans la mesure où il n'existe pas d'indication d'éventuelle dépréciation.

2.3 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS DE LA DIRECTION

L'établissement des comptes consolidés implique que la direction du Groupe exerce son jugement, procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif, 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 et ne tiennent pas compte du projet de fusion avec Holcim (voir Note 3.1). 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 unités génératrices de trésorerie (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 ;
- ◆ principes de consolidation (voir Note 35) : l'appréciation du contrôle, et en particulier la détermination des activités pertinentes de l'entité et l'identification des droits substantiels nécessitent l'exercice du jugement en fonction des faits et circonstances ;
- ◆ dans le contexte du projet de fusion entre Lafarge et Holcim (voir Note 3.1) : concernant la liste des actifs proposés pour cession sous réserve de réalisation effective de la fusion, le Groupe estime que les critères pour l'application d'IFRS 5 ne sont pas remplis au 31 décembre 2014 ou au 17 février 2015.

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)	2014		2013	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Dollar américain (USD)	1,3285	1,2141	1,3281	1,3791
Dollar canadien (CAD)	1,4661	1,4063	1,3683	1,4671
Livre sterling (GBP)	0,8061	0,7789	0,8492	0,8337
Real brésilien (BRL)	3,1211	3,2207	2,8671	3,2576
Yuan chinois (CNY)	8,1857	7,5358	8,1648	8,3491
Dinar algérien (DZD)	106,9013	106,9191	105,4004	106,8920
Livre égyptienne (EGP)	9,3942	8,6763	9,1299	9,5675
Roupie indienne (INR)	81,0406	76,7190	77,8675	85,3660
Roupie indonésienne (IDR)	15 748,9180	15 076,1000	13 858,5416	16 764,7800
Dinar irakien (IQD)	1 612,4853	1 477,5597	1 635,2417	1 682,5020
Dinar jordanien (JOD)	0,9426	0,8620	0,9451	0,9807
Shilling kenyan (KES)	116,8564	110,1700	114,5385	119,3287
Won coréen (KRW)	1 398,1424	1 324,8000	1 453,6235	1 450,9300
Dirham marocain (MAD)	11,1554	10,9695	11,1889	11,2640
Ringgit malais (MYR)	4,3446	4,2473	4,1855	4,5221
Naira nigérian (NGN)	207,4873	203,5460	206,9221	214,4145
Peso philippin (PHP)	58,9788	54,4360	56,4115	61,2890
Zloty polonais (PLN)	4,1843	4,2732	4,1972	4,1543
Leu roumain (RON)	4,4437	4,4828	4,4192	4,4710
Rouble russe (RUB)	50,9518	72,3370	42,3237	45,3246
Rand sud-africain (ZAR)	14,4037	14,0353	12,8313	14,5660
Livre syrienne (SYP)	201,5970	219,9250	145,3404	196,2700
Kwacha zambien (ZMW)	8,1760	7,7599	7,1738	7,5994

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 coentreprises et 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.

Frais de découverte

Les frais de découverte engagés pendant le développement de la carrière afin d'accéder au gisement sont capitalisés. Ces frais sont amortis sur la durée de vie du gisement ainsi découvert sur la base des unités de production.

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 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 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

◆ RETRAITES ET INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE

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 sur la base d'un calcul actuariel. Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses actuarielles retenues dans l'évaluation des engagements et des effets d'expérience sont comptabilisés dans la période de leur constatation en "Autres éléments du résultat global". Les coûts de ces avantages sont comptabilisés en résultat et sont composés d'un coût des services rendus (en "Coût des biens vendus" ou en "Frais administratifs et commerciaux", en fonction des bénéficiaires du plan) et d'une charge financière.

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 entreprises associées, 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" et "Prime à la création de valeur"), 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 10 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 carbonees").

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 recouverte principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs sont présentés séparément, sur la ligne "Actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée dès lors qu'ils sont matériels. Ces actifs ou groupes d'actifs sont mesurés au plus bas de la valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts relatifs à la cession. Les passifs d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente sont présentés sur la ligne "Passifs liés aux actifs en cours de cession" de l'état de la situation financière consolidée.

Une activité abandonnée est définie comme un composant de l'entreprise faisant l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actifs détenus en vue de la vente, qui :

- ◆ représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ◆ fait partie d'un plan global de cession d'une activité ou d'une zone géographique significative pour le Groupe ; ou
- ◆ est une filiale significative acquise uniquement dans le but de la revente.

Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées. Les éléments bilantiels sont classés en actifs et passifs en cours de cession sans retraitement de l'année comparative.

2.27 NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES À LA DATE DE CLÔTURE MAIS NON ENCORE ENTRÉES EN VIGUEUR

1) Textes adoptés par l'Union européenne à la date de clôture

◆ TEXTES DONT L'APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D'IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ 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.
- ◆ Amendements à 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.

2) 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, texte publié par l'IASB en juillet 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018.

◆ TEXTES DONT L'APPLICATION NE DEVRAIT PAS AVOIR D'IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU GROUPE

- ◆ Améliorations annuelles – cycle 2012-2014, texte publié par l'IASB en septembre 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ Amendements à IAS 16 et IAS 38 – Clarification sur les modes d'amortissement acceptables, texte publié par l'IASB en mai 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ Amendements à IFRS 11 – Partenariats : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe, texte publié par l'IASB en mai 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ Amendements à IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise, texte publié par l'IASB en septembre 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ Amendement à IAS 1 – Initiative Informations à fournir, texte publié par l'IASB en décembre 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 : Exemption de consolidation applicable aux entités d'investissement, texte publié par l'IASB en décembre 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016.
- ◆ IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, texte publié par l'IASB en mai 2014 et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017.

NOTE 3 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

3.1 PROJET DE FUSION ENTRE LAFARGE ET HOLCIM

Le 7 avril 2014, Lafarge et Holcim ont annoncé un projet visant à rapprocher les deux sociétés dans le cadre d'une fusion entre égaux pour créer LafargeHolcim, un groupe à l'avant-garde de l'industrie des matériaux de construction. Ce projet a été approuvé par les Conseils d'administration des deux sociétés et a reçu le plein soutien de leurs actionnaires de référence.

LafargeHolcim serait une société cotée sur Euronext Paris et sur le SIX à Zurich et serait une société de droit suisse domiciliée en Suisse. Cette fusion serait structurée comme une offre publique d'échange initiée par Holcim sur les actions de Lafarge. Le Conseil d'administration de LafargeHolcim serait composé d'un nombre égal d'administrateurs venant de Lafarge et de Holcim. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site internet <http://lafargeholcim.projet-fusion.com/fr>.

Le rapprochement proposé est entre autres conditionné à l'approbation des actionnaires de Holcim, à l'apport dans le cadre de l'offre d'échange par les actionnaires Lafarge d'au moins 2/3 des actions et des droits de vote de Lafarge sur une base totalement diluée et à l'obtention des différentes autorisations notamment réglementaires et autres approbations et consultations d'usage. D'ici la finalisation de l'opération, les deux sociétés poursuivront leurs activités de manière autonome.

3.1.1 Cession d'actifs conditionnée à la réalisation de la fusion

A) PÉRIMÈTRE DES ACTIFS À CÉDER

Le 7 juillet 2014, après la signature de l'accord de fusion ("*Combination Agreement*"), Lafarge et Holcim ont publié une liste d'actifs qui pouvaient être désinvestis afin notamment d'anticiper les demandes éventuelles des autorités de la concurrence. La liste amendée a été publiée le 2 février 2015, jour de l'annonce de négociations exclusives avec le groupe CRH sur la base d'un engagement ferme pour la cession d'un certain nombre d'actifs. Cette liste inclut les actifs à céder en Europe suite à l'obtention le 15 décembre 2014 par Lafarge et Holcim de l'autorisation de la Commission européenne concernant le projet de fusion, sous réserve de l'approbation préalable de l'acquéreur par la Commission européenne.

Dans les juridictions où les autorisations sont encore attendues, les deux groupes continuent à coopérer avec les autorités de la concurrence. Le processus de cession se déroulera dans le respect des conditions d'information et de consultation en vigueur et dans le cadre d'un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel. Les désinvestissements proposés seront notamment conditionnés à l'examen des autorités de régulation, à l'accord des co-actionnaires lorsque nécessaire, ainsi qu'à la conclusion effective de l'offre publique d'échange.

B) ENGAGEMENT FERME CONCLU AVEC CRH

Le 31 janvier 2015, Lafarge et Holcim sont entrés en négociations exclusives suite à la signature d'un engagement ferme avec le groupe CRH pour la cession d'un certain nombre d'actifs. La liste des actifs Lafarge comprend des opérations en Europe (Allemagne, Roumanie, Royaume-Uni, des actifs en France dont la Réunion), au Brésil et aux Philippines.

Cet accord sera soumis à l'approbation des actionnaires de CRH et à la finalisation du projet de fusion ainsi qu'à la mise en œuvre des réorganisations juridiques locales nécessaires pour ajuster le périmètre des entités cédées au cadre contractuel.

L'engagement ferme pris par CRH garantit une valeur d'entreprise globale sujette aux seuls ajustements usuels liés à l'évolution des positions nettes de trésorerie, du besoin en fonds de roulement et de certaines provisions jusqu'à la date de réalisation des cessions. L'ensemble de ces désinvestissements est structuré comme un tout indissociable. Aucune cession individuelle ne peut être réalisée si la transaction globale n'a pas lieu. Compte tenu des accords de partenariats existants au Royaume-Uni et aux Philippines, un prix spécifique a été attribué par CRH à ces pays.

Sur la base des estimations réalisées, cette transaction générera en cas de réalisation effective une plus-value globale pour Lafarge d'environ 200 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, en conformité avec IAS 36, le Groupe a déterminé la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) sur la base de deux scénarios de flux de trésorerie. Le premier scénario, considéré comme le plus probable, reflète la réalisation de la cession et le second se place dans une perspective de continuité d'utilisation des actifs. La valeur d'utilité de chaque UGT, correspondant à la moyenne probabilisée de la valeur obtenue dans chaque scénario, est supérieure à leur valeur comptable.

En 2015, si la transaction se réalise, le résultat de chaque cession individuelle sera reflété dans les comptes consolidés du Groupe au fur et à mesure de la réalisation juridique des accords de cession locaux. Ce résultat serait constitué d'une moins-value avant impôt de l'ordre de 300 millions d'euros sur le Royaume-Uni et d'une plus-value d'environ 500 millions d'euros sur le reste du périmètre.

C) MISE SOUS MANDAT DE GESTION DES ACTIFS EN EUROPE ET AU BRÉSIL

Pour les actifs en Europe et au Brésil, et suite à l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes, un mandataire a été nommé afin de superviser le maintien de la viabilité économique, de la valeur de marché et de la compétitivité des actifs pouvant être désinvestis et notamment le respect des obligations de séparation des activités, et le processus de cession. La méthode de consolidation de ces actifs dans les états financiers consolidés du Groupe n'est pas affectée, l'appréciation du contrôle ou contrôle conjoint (pour les actifs au Royaume-Uni) sur ces actifs restant inchangée jusqu'à leur cession effective.

D) PRÉSENTATION AU 31 DÉCEMBRE 2014 DES ACTIFS À CÉDER

Le Groupe estime que les critères pour l'application d'IFRS 5 pour les actifs devant être cédés ne sont pas remplis au 31 décembre 2014. En effet, comme indiqué ci-dessus, les cessions sont conditionnées à la réalisation effective de la fusion entre Lafarge et Holcim, elle-même soumise à l'approbation formelle des actionnaires d'Holcim, à l'apport d'au moins 2/3 de leurs actions et des droits de vote à l'offre d'échange par les actionnaires Lafarge et à l'obtention des différentes autorisations notamment réglementaires et autres approbations et consultations requises.

3.1.2 Clauses de changement de contrôle et de non-concurrence

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, le Groupe a identifié les principales obligations liées à des offres publiques de rachat obligatoire, des clauses de changement de contrôle et de non-concurrence ou autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières relatives par exemple aux contrats de financement, aux impôts, à des contrats d'approvisionnements, à des accords avec des partenaires ou aux régimes d'avantages au personnel, notamment les retraites, susceptibles d'avoir un effet en cas de réalisation effective de la fusion. Le Groupe n'a pas identifié d'impact à traduire dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014. Comme expliqué ci-après, des discussions sont en cours ou vont commencer avec les différentes parties et autorités de marché concernées pour trouver les solutions appropriées avant la date de réalisation effective de la fusion. Les principales clauses identifiées sont présentées ci-après.

A) PACTES D'ACTIONNAIRES ET OFFRES PUBLIQUES DE RACHAT OBLIGATOIRE

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, le Groupe a identifié dans ses pactes d'actionnaires :

- ◆ des clauses de sortie au bénéfice des partenaires, minoritaires ou non, qui peuvent les mettre en œuvre en raison du changement de contrôle de Lafarge S.A. résultant de la fusion ;
- ◆ des engagements de non-concurrence par lesquels Lafarge et ses partenaires s'engagent à ne pas exercer directement ou indirectement, dans un périmètre donné, des activités concurrentes de celles de leur société commune. Par l'effet de la fusion avec Holcim, Lafarge pourrait être en violation de son engagement de non-concurrence si, sur le territoire concerné, les activités de Holcim concurrencent celles de la société commune.

Par ailleurs, en fonction des réglementations locales, la réalisation de la fusion pourrait conduire au déclenchement d'offres publiques de rachat obligatoire des participations minoritaires dans certaines filiales cotées du Groupe.

Le Groupe a engagé ou engagera des discussions avec les parties et autorités de marché concernées afin de trouver des solutions appropriées. En Chine, le Groupe est en cours de négociations avancées avec son partenaire pour le rachat de ses 45% dans Lafarge Shui On China, sous réserve de réalisation de la fusion.

B) CONTRATS DE FINANCEMENT

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, Lafarge a identifié dans les principaux contrats de financement bancaire du Groupe les clauses de remboursement anticipé qui pourraient être mises en œuvre du fait du changement de contrôle de Lafarge S.A. résultant de la fusion. En anticipation de l'opération, Lafarge a obtenu de ses contreparties bancaires que la fusion avec Holcim ne constitue pas un cas de remboursement anticipé pour Lafarge S.A.. Des accords similaires devraient être finalisés pour les filiales, lorsque nécessaire, avant la réalisation effective de la fusion.

Les titulaires d'obligations de la Société émises sous le programme EMTN de la Société ou par placement privé aux États-Unis peuvent demander le rachat par la Société de leurs obligations dans l'hypothèse où la fusion avec Holcim serait suivie, dans un délai de 6 mois, de la dégradation d'un cran de la notation de la Société par Moody's ou Standard & Poor's, précisément du fait de la fusion. Les agences Moody's et Standard & Poor's ont toutes deux annoncé, suite à l'annonce du projet de fusion le 7 avril 2014, qu'elles considèrent que ce projet améliorerait le profil de risque de Lafarge.

C) RÉGIMES DE RETRAITES

Au Royaume-Uni, les discussions menées avec le Conseil paritaire du fonds de pension, concernant l'impact potentiel de la fusion sur le financement du régime par le Groupe, ont abouti à la signature d'un accord le 15 décembre 2014. Cet accord maintient le financement actuel du régime pour une période intérimaire de 18 mois après la réalisation effective de la fusion, sans engagement financier supplémentaire. Sur cette base, le Conseil paritaire n'engagera pas de processus de liquidation du régime suite à la fusion et un accord sur le financement du régime sera négocié dans le cadre de la prochaine évaluation qui sera réalisée sur la base de la situation des fonds au 30 juin 2015 (voir Note 23).

3.1.3 Coûts liés au projet de fusion avec Holcim

Au 31 décembre 2014, des coûts d'un montant de 126 millions d'euros ont été comptabilisés dans le cadre du projet de fusion entre Lafarge et Holcim dans le compte de résultat sur la ligne "Autres produits (charges) d'exploitation".

3.2 CESSIONS

3.2.1 Cession de la participation minoritaire dans les activités Plâtre Europe et Amérique du Sud

Le 12 février 2014, le Groupe a finalisé la cession à Etex de la participation minoritaire de 20 % dans les activités Plâtre Europe et Amérique du Sud. L'incidence nette de cette cession est de 145 millions d'euros, dans le tableau de flux de trésorerie consolidés sur la ligne "Cessions d'actifs", et de -5 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".

3.2.2 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. L'incidence nette de cette cession est de 207 millions d'euros, après déduction des coûts de transaction et de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 32 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 activités cimentières situées en Équateur

Le 25 novembre 2014, le Groupe a cédé à Union Andina de Cementos S.A.A. (UNACEM) ses opérations en Équateur composées d'une cimenterie d'une capacité de 1,4 million de tonnes située à Otavalo, au nord du pays. L'incidence nette de cette cession est de 364 millions d'euros, après déduction des coûts de transaction et de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 220 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".

3.2.4 Cession d'une usine de ciment en Russie

Le 1^{er} décembre 2014, Lafarge a cédé une usine de ciment située à Korkino dans la région de l'Oural à Buzzi Unicem. L'incidence nette de cette cession est de 102 millions d'euros, après déduction des coûts de transaction et de la trésorerie cédée, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" et de 49 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".

3.2.5 Cession de la participation minoritaire au Mexique

Le 16 décembre 2014, Lafarge a cédé sa participation minoritaire de 47 % dans ses opérations cimentières au Mexique à son partenaire Elementia. L'incidence nette de cette cession au 31 décembre 2014 est de 142 millions d'euros, après déduction des coûts de transaction, dans le tableau de flux de trésorerie sur la ligne "Cessions d'actifs" (le solde de 45 millions de dollars américains sera payé en 2015) et de -36 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".

3.3 SUIVI DE LA SITUATION EN SYRIE

En Syrie, comme décrit dans les états financiers consolidés intermédiaires condensés du Groupe au 30 septembre 2014, suite à l'extension du conflit dans le Nord du pays, les employés de notre usine située dans la région d'Alep ont été évacués. Les opérations ont été suspendues et nous n'avons plus accès à l'usine depuis le 18 septembre 2014. À notre connaissance, l'usine n'a subi que des dégâts mineurs. Les dommages causés dans le cadre d'un conflit armé ne sont pas couverts par les polices d'assurance du Groupe.

Lafarge considère que cette situation est temporaire et reste fermement engagé à redémarrer ses opérations en Syrie dès que la situation le permettra.

Le Groupe a réalisé un test de dépréciation avec des hypothèses tenant compte de cette situation spécifique, conduisant à une valeur recouvrable inférieure de 150 millions d'euros à la valeur comptable de l'UGT ciment Syrie. En conséquence, le goodwill a été entièrement déprécié pour un montant de 78 millions d'euros et une dépréciation de 72 millions d'euros a été constatée sur les actifs corporels et les actifs courants.

Au 31 décembre 2014, la valeur comptable de l'actif net s'élève à 284 millions d'euros avant effet d'impôt, dont la réserve d'écarts de conversion pour 211 millions d'euros.

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.

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 coentreprises et entreprises associées et du besoin en fonds de roulement.

La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.

Les principes comptables utilisés pour les indicateurs de l'information sectorielle sont conformes à ceux appliqués aux comptes consolidés (tels que décrits en Note 2).

Les ventes et transferts entre les secteurs opérationnels sont réalisés au prix du marché.

(1) Principal décideur opérationnel.

A) INFORMATION PAR SECTEUR

31 DÉCEMBRE 2014

(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	2 207	3 008	1 077	3 813	712	2 320	
Moins : intersecteur	(98)	-	(10)	(102)	-	(84)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	2 109	3 008	1 067	3 711	712	2 236	12 843
EBITDA	291	578 ⁽¹⁾	226	1 043	150	433	2 721
Dotation aux amortissements des immobilisations	(187)	(137)	(91)	(265)	(31)	(129)	(840)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES							
	104	441	135	778	119	304	1 881
Plus- (moins-) valeurs de cession	11	49	47	(3)	179	9	292
Autres produits (charges) d'exploitation	(181)	(31)	(39)	(296)	(24)	(142)	(713)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(17)</i>	<i>(11)</i>	<i>(29)</i>	<i>(246)</i>	<i>(2)</i>	<i>(123)</i>	<i>(428)</i>
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(66)	459	143	479	274	171	1 460
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	128	202	136	153	88	154	861
Capitaux investis	5 692	4 881	2 286	10 539	832	3 173	27 403
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	6 908	5 441	2 479	11 651	991	3 908	31 378
<i>dont participations dans des coentreprises et entreprises associées</i>	<i>1 700</i>	<i>30</i>	<i>41</i>	<i>884</i>	<i>3</i>	<i>398</i>	<i>3 056</i>
Actifs non alloués ⁽²⁾							3 426
TOTAL ACTIF							34 804
Passifs sectoriels	1 646	1 502	240	1 036	157	643	5 224
Passifs et capitaux propres non alloués ⁽³⁾							29 580
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							34 804

(1) Incluant un gain de 28 millions d'euros suite à un changement de plan de retraite aux États-Unis.

(2) Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.

(3) Impôts différés passifs, passifs financiers, instruments dérivés et capitaux propres.

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	2 325	3 065	1 154	3 750	869	2 252	
Moins : intersecteur	(117)	-	(10)	(118)	-	(79)	
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES EXTERNES	2 208	3 065	1 144	3 632	869	2 173	13 091
EBITDA	264	552 ⁽¹⁾	201	1 032	240	505	2 794
Dotation aux amortissements des immobilisations	(183)	(153)	(89)	(270)	(39)	(123)	(857)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT PLUS-VALUES DE CESSION, PERTE DE VALEUR SUR ACTIFS, RESTRUCTURATION ET AUTRES							
	81	399	112	762	201	382	1 937
Plus- (moins-) values de cession	45	(1)	(21)	(5)	269	4	291
Autres produits (charges) d'exploitation	(186)	(23)	(49)	(35)	8	(10)	(295)
<i>Dont dépréciation de goodwill et autres actifs</i>	<i>(66)</i>	<i>(5)</i>	<i>(36)</i>	-	-	<i>(3)</i>	<i>(110)</i>
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(60)	375	42	722	478	376	1 933
AUTRES INFORMATIONS							
Investissements industriels	149	117	286	134	60	204	950
Capitaux investis	5 507	4 543	2 660	10 243	1 180	2 940	27 073
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
Actifs sectoriels	6 679	5 040	2 863	11 278	1 361	3 740	30 961
<i>dont participations dans des coentreprises et entreprises associées</i>	<i>1 698</i>	<i>26</i>	<i>42</i>	<i>815</i>	<i>198</i>	<i>395</i>	<i>3 174</i>
Actifs non alloués ⁽²⁾							4 272
TOTAL ACTIF							35 233
Passifs sectoriels	1 925	1 257	250	998	180	560	5 170
Passifs et capitaux propres non alloués ⁽³⁾							30 063
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES							35 233

(1) Incluant un gain de 21 millions d'euros suite à un changement de plan de retraite aux États-Unis.

(2) Impôts différés actifs, instruments dérivés et trésorerie et équivalents de trésorerie.

(3) 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 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Ciment	8 545	8 645	9 166	9 256
Granulats & béton	4 253	4 397	4 271	4 412
Autres produits	45	49	45	49
Éliminations			(639)	(626)
TOTAL	12 843	13 091	12 843	13 091

F

C) INFORMATION PAR PAYS

(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels ⁽¹⁾	Produits des activités ordinaires externes	Actifs non-courants sectoriels ⁽¹⁾
EUROPE OCCIDENTALE	2 109	5 715	2 208	5 617
dont :				
France	1 643	2 306	1 764	2 318
AMÉRIQUE DU NORD	3 008	4 514	3 065	4 190
dont :				
États-Unis ⁽²⁾	1 079	1 170	1 077	1 149
Canada ⁽²⁾	1 929	914	1 988	795
EUROPE CENTRALE ET DE L'EST	1 067	2 212	1 144	2 547
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	3 711	10 396	3 632	10 170
dont :				
Égypte	477	2 305	368	2 137
Algérie	664	2 993	615	3 006
Nigéria	632	1 323	598	1 272
AMÉRIQUE LATINE	712	800	869	1 188
dont :				
Brésil	584	831	608	772
ASIE	2 236	3 180	2 173	2 908
TOTAL	12 843	26 817	13 091	26 620

(1) Les actifs non-courants sectoriels regroupent le goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles et les participations dans des coentreprises et entreprises associées.

(2) Actifs non courants sectoriels hors goodwill.

D) CLIENTS IMPORTANTS

Le Groupe n'a pas de dépendance à l'égard de clients externes.

NOTE 5 PLUS- ET MOINS-VALUES DE CESSION

2014

Les Plus- (moins-) values de cession s'élevèrent à 292 millions d'euros et comprennent notamment 220 millions d'euros de plus-value relative à la cession des activités cimentières en Équateur, 49 millions d'euros de plus-value relative à la cession de l'usine de ciment de Korkino en Russie, 32 millions d'euros de plus-value relative à la cession d'actifs granulats dans l'état du Maryland (États-Unis) et une moins-value de 36 millions d'euros relative à la cession de la participation minoritaire au Mexique (voir Note 3.2).

2013

Les Plus- (moins-) values de cession s'élevèrent à 291 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 Holdings Ltd. au Royaume-Uni.

NOTE 6 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres produits et charges d'exploitation sont composés des éléments suivants :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Dépréciations d'actifs	(428)	(110)
<i>Dépréciations de goodwill</i>	(174)	-
<i>Dépréciations d'actifs incorporels, corporels et autres actifs</i>	(254)	(110)
Coûts de restructuration	(80)	(131)
Litiges	(15)	(6)
Autres produits d'exploitation	49	26
Autres charges d'exploitation	(239)	(74)
AUTRES PRODUITS (CHARGES) D'EXPLOITATION	(713)	(295)

2014

Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- ◆ les dépréciations de goodwill : 96 millions d'euros sur l'UGT ciment Irak et 78 millions d'euros sur l'UGT ciment Syrie (*voir Note 10*) ;
- ◆ les dépréciations d'actifs corporels et d'actifs courants situés en Syrie pour un montant de 72 millions d'euros (*voir Note 3.3.*) ;
- ◆ la dépréciation de la participation en Corée du Nord (actif disponible à la vente) pour un montant de 112 millions d'euros (*voir Note 15*) ;
- ◆ des coûts de restructuration pour un montant de 80 millions d'euros, qui incluent notamment les indemnités de fin de contrat de travail et sont essentiellement liés aux plans de réduction des coûts. Le montant payé sur 2014 s'élève à 116 millions d'euros ;
- ◆ les coûts liés au projet de fusion entre Lafarge et Holcim pour un montant de 126 millions d'euros.

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 241 millions d'euros. Les coûts de restructuration incluent notamment les indemnités de fin de contrat de travail et sont essentiellement liés au plan de réduction des coûts en Europe Occidentale. Le montant payé sur 2013 s'élève à 154 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 2014 aux cimenteries du Groupe de l'Union européenne équivalent à des émissions de CO₂ d'environ 16,6 millions de tonnes.

En 2014, 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 2014, Lafarge a procédé à la cession de quotas excédentaires pour 37 millions d'euros (14 millions d'euros en 2013).

Pour l'année 2015, 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.

F

NOTE 8 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

L'analyse des produits et charges financiers se présente comme suit :

(millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Charges financières d'intérêt	(827)	(876)
Composante financière des charges de retraite	(62)	(63)
Pertes de change	(42)	(89)
Autres charges financières	(103)	(94)
CHARGES FINANCIÈRES	(1 034)	(1 122)
Produits financiers d'intérêt	91	97
Dividendes reçus	2	2
Gains de change	70	38
Autres produits financiers	1	1
PRODUITS FINANCIERS	164	138
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS NETS	(870)	(984)

Les charges financières d'intérêt nettes des produits financiers d'intérêt et des intérêts capitalisés s'établissent à 736 millions d'euros au 31 décembre 2014 (779 millions d'euros au 31 décembre 2013), soit une diminution de 6 %. Cette variation s'explique par :

- ◆ un endettement net moyen en baisse de 643 millions d'euros en 2014 par rapport à 2013 ;
- ◆ un taux d'intérêt moyen sur la dette brute de 6,3 % en 2014 comparé à 6,2 % en 2013 (7,3 % en 2014 et 7,4 % en 2013 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 13 millions d'euros en 2014 comparé à 22 millions d'euros en 2013.

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 2014 et 2013 est présenté ci-dessous :

	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
NUMÉRATEUR (millions d'euros)		
RÉSULTAT NET - PART ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE	143	601
Dont résultat net des activités poursuivies	143	555
DÉNOMINATEUR (milliers d'actions)		
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS	287 419	287 268
Nombre total d'actions potentielles dilutives	2 137	1 964
Nombre moyen d'actions - dilué	289 556	289 232
RÉSULTAT PAR ACTION (euros)	0,50	2,09
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (euros)	0,49	2,08
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	0,50	1,93
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (euros)	0,49	1,92

Les stock-options ayant un effet antidilutif ne sont pas prises en compte dans le calcul du résultat dilué par action.

En 2014, 3,5 millions de stock-options ont été exclues du calcul du résultat dilué par action (4,9 millions en 2013).

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
Montant brut	2 103	2 433	819	5 457	581	997	12 390
Dépréciation cumulée	(367)	-	(3)	-	-	(67)	(437)
NET AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 736	2 433	816	5 457	581	930	11 953
Acquisitions	2	-	-	-	-	-	2
Cessions	-	(72)	(42)	-	(30)	-	(144)
Écarts de conversion	(4)	(114)	(18)	(441)	(88)	(119)	(784)
Autres mouvements	(1)	-	1	-	-	-	-
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 733	2 247	757	5 016	463	811	11 027
Montant brut	2 101	2 247	759	5 016	463	870	11 456
Dépréciation cumulée	(368)	-	(2)	-	-	(59)	(429)
NET AU 1^{ER} JANVIER 2014	1 733	2 247	757	5 016	463	811	11 027
Acquisitions	68	6	-	-	-	7	81
Cessions	(12)	(95)	(30)	-	(60)	(6)	(203)
Écarts de conversion	-	272	(32)	296	13	83	632
Dépréciation	-	-	-	(174)	-	-	(174)
Autres mouvements	1	-	-	(4)	-	-	(3)
GOODWILL AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 790	2 430	695	5 134	416	895	11 360
Montant brut	2 158	2 430	697	5 308	416	961	11 970
Dépréciation cumulée	(368)	-	(2)	(174)	-	(66)	(610)
NET AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 790	2 430	695	5 134	416	895	11 360

B) ACQUISITIONS ET CESSIONS

2014

Cessions

Les variations de goodwill liées aux cessions réalisées au cours de l'exercice 2014 (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 du Maryland aux États-Unis ;
- ◆ la quote-part de goodwill allouée à l'UGT ciment Russie au titre de la cession de l'usine située à Korkino dans la région de l'Oural ;
- ◆ le goodwill de l'UGT ciment Équateur.

2013

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.

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.

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'Irak, 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 à long terme 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 9,0 à 14,2 (8,0 à 12,6 en 2013) 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	
	2014	2013	2014	2013
Europe Occidentale	[7,0 %-9,1 %]	[8,0 %-10,0 %]	2,0 %	2,0 %
Europe Centrale et de l'Est	8,4 %	[7,4 %-9,0 %]	2,0 %	2,0 %
Moyen-Orient et Afrique	[7,6 %-10,6 %] ⁽¹⁾	[8,0 %-14,0 %]	3,0 %	3,0 %

(1) Hors l'UGT ciment Syrie, voir l'explication ci-dessous "Dépréciations constatées".

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	2014			2013		
	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 Amérique du Nord	1 529	(2)	n/a	1 355	7,2 %	1,4 %
Ciment Algérie	1 450	8,5 %	3,0 %	1 450	8,5 %	3,0 %
Ciment Égypte	1 223	10,6 % (1)	2,0 %	1 109	11,5 % (1)	3,0 %
Granulats & béton Amérique du Nord	902	(3)	n/a	891	(3)	n/a
Ciment Irak	737	10,6 %	3,0 %	731	9,6 %	3,0 %

(1) Équivalent à 13,6 % en monnaie locale en 2014 et 14,5 % en 2013.

(2) En 2014, l'UGT ciment Amérique du Nord a été évaluée sur la base d'un multiple d'Ebitda de 9,0.

(3) En 2014 et 2013, l'UGT granulats & béton Amérique du Nord a été évaluée sur la base d'un multiple d'Ebitda de 14,2 et 12,6 respectivement.

Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe a réalisé 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). 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 UGT ciment Égypte, ciment Espagne et ciment Irak mentionnées ci-dessous.

Sur ces trois UGT ainsi que sur les UGT ciment Grèce et ciment Jordanie, 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 2014 :

Unité génératrice de trésorerie (millions d'euros)	Écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable Quote-part du Groupe	Sensibilité de la valeur recouvrable à une hausse/baisse d'un point de :			
		Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
		+1 point	-1 point	+1 point	-1 point
Ciment Égypte	3	(193)	245	121	(96)
Ciment Espagne	29	(169)	254	167	(111)
Ciment Grèce	177	(109)	145	80	(60)
Ciment Irak	0	(143)	188	100	(76)
Ciment Jordanie	43	(23)	31	13	(11)

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

◆ 2014

En 2014, le Groupe a comptabilisé les dépréciations suivantes :

- ◆ le goodwill de l'UGT ciment Syrie a été totalement déprécié pour un montant de 78 millions d'euros suite aux événements décrits en Note 3.3. La valeur recouvrable de l'UGT ciment Syrie s'élève à 62 millions d'euros et correspond à sa valeur d'utilité déterminée par actualisation des flux de trésorerie avec un taux d'actualisation de 22 % en monnaie locale ;
- ◆ le goodwill de l'UGT ciment Irak a été déprécié pour un montant de 96 millions d'euros du fait de la situation actuelle qui a entraîné une hausse du taux d'actualisation. La valeur recouvrable de l'UGT ciment Irak s'élève à 1 767 millions d'euros et correspond à sa valeur d'utilité déterminée par actualisation des flux de trésorerie avec un taux d'actualisation de 10,6 % (9,6 % en 2013).

◆ 2013

Aucune perte de valeur de goodwill n'a été constatée en 2013.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(millions d'euros)	2014	2013
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER	370	426
Acquisitions	64	65
Cessions	-	-
Amortissements	(74)	(76)
Dépréciations	(21)	(16)
Variations de périmètre et autres	1	(5)
Écarts de conversion	9	(24)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 31 DÉCEMBRE	349	370

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)	2014			2013		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur nette
Logiciels	525	406	119	483	371	112
Droits d'exploitation des carrières	97	23	74	88	18	70
Autres immobilisations incorporelles	384	228	156	364	176	188
TOTAL	1 006	657	349	935	565	370

Pour les périodes présentées, les "Autres immobilisations incorporelles" ne comprennent que des actifs à durée d'utilité finie.

En 2014, les dépenses du Groupe dans les domaines de l'innovation produits et de l'amélioration des processus industriels se sont élevées à 113 millions d'euros, comparativement à 114 millions d'euros en 2013. La part de ces dépenses comptabilisée en charges s'élève à 71 millions d'euros en 2014 (77 millions d'euros en 2013).

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	1 854	3 289	16 602	1 368	(54)	23 059
Amortissements cumulés	(426)	(1 657)	(7 530)	(5)	-	(9 618)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER 2013	1 428	1 632	9 072	1 363	(54)	13 441
Acquisitions	29	12	71	668	(5)	775
Cessions	(8)	(3)	(132)	(12)	4	(151)
Autres variations de périmètre	(62)	(36)	(5)	(35)	-	(138)
Amortissements	(36)	(117)	(636)	2	-	(787)
Dépréciations	(16)	(26)	(33)	(19)	-	(94)
Autres variations	57	95	389	(520)	-	21
Écarts de conversion	(76)	(109)	(719)	(114)	-	(1 018)
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 315	1 449	8 007	1 333	(55)	12 049
Valeur brute	1 762	3 101	15 412	1 355	(55)	21 575
Amortissements cumulés	(447)	(1 652)	(7 405)	(22)	-	(9 526)
VALEUR NETTE COMPTABLE AU 1^{ER} JANVIER 2014	1 315	1 449	8 007	1 333	(55)	12 049
Acquisitions	12	13	60	729	(2)	812
Cessions	(8)	(12)	(22)	(1)	-	(43)
Autres variations de périmètre	(88)	1	(107)	(23)	-	(217)
Amortissements	(40)	(115)	(610)	(6)	5	(766)
Dépréciations	(81)	(1)	(15)	(17)	-	(114)
Autres variations	42	178	597	(829)	-	(12)
Écarts de conversion	33	(3)	297	15	1	343
VALEUR COMPTABLE NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2014	1 185	1 510	8 207	1 201	(51)	12 052
Valeur brute	1 751	3 292	16 328	1 243	(51)	22 563
Amortissements cumulés	(566)	(1 782)	(8 121)	(42)	-	(10 511)

2014

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend principalement les cessions d'actifs en Équateur et aux États-Unis.

2013

La ligne "Autres variations de périmètre" comprend principalement les cessions d'actifs aux États-Unis, au Mexique, en Ukraine et au Honduras.

B) LOCATION-FINANCEMENT

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend 78 millions d'euros d'immobilisations en location-financement pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 (86 millions d'euros au 31 décembre 2013). La dette résiduelle correspondante s'élève à 22 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 (31 millions d'euros au 31 décembre 2013).

NOTE 13 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)

Les principales participations ne donnant pas le contrôle concernent Lafarge Africa Plc. (Nigéria), Lafarge Cement Egypt S.A.E. (Égypte), Lafarge Malaysia Berhad (Malaisie) et Bazian Cement Company Ltd. (Irak) (voir Note 35). Elles ne sont pas individuellement significatives pour le Groupe sur la base du total des actifs, des passifs (hors capitaux propres), du chiffre d'affaires ou de l'Ebitda du Groupe.

NOTE 14 PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Le Groupe détient des intérêts dans des coentreprises et des entreprises associées (voir Note 35) :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Participations dans les coentreprises	2 724	2 531
Participations dans les entreprises associées	332	643
TOTAL PARTICIPATION DANS LES COENTREPRISES ET LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	3 056	3 174

Au compte de résultat, la répartition de la quote-part dans les résultats nets des coentreprises et des entreprises associées s'établit comme suit :

(millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Participations dans les coentreprises	61	(19)
Participations dans les entreprises associées	8	19
TOTAL QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS NETS DES COENTREPRISES ET DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	69	-

A) PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES

Le Groupe détient des participations dans des coentreprises (qui ne sont pas individuellement significatives) comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés. Au 31 décembre 2014, les participations dans les 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 %. Lafarge Tarmac Holdings Ltd., à l'exception de l'usine de Cauldon et de certains autres actifs associés, fait partie de la liste des actifs qui seraient cédés à CRH en cas de réalisation effective du projet de fusion entre Lafarge et Holcim (voir Note 3.1.1). Dans le cadre de ce projet de cession, un accord a été signé le 24 juillet 2014, avec notre partenaire

Anglo American pour le rachat par Lafarge de leurs 50 % détenus dans Lafarge Tarmac holding Ltd., pour une valeur minimale de 885 millions de livres sterling ; ce rachat est notamment conditionné à la réalisation effective du projet de fusion entre Lafarge et Holcim ;

- ◆ diverses participations en Chine, en particulier Lafarge Shui On China détenue à 55 %, détient principalement les activités du Groupe dans les provinces du Sichuan, Yunnan, Guizhou et Chongqing ;
- ◆ diverses participations au Maroc pour les activités Ciment et Granulats & Béton, détenues à 35 % ;
- ◆ Lafarge Emirates Cement LLC, participation détenue à 50 % aux Émirats arabes unis ;
- ◆ et d'autres participations notamment au Moyen-Orient pour l'activité Granulats & Béton et au Bangladesh pour l'activité Ciment.

Variation des participations dans les coentreprises

(millions d'euros)	2014	2013
AU 1^{ER} JANVIER	2 531	1 080
Quote-part dans les résultats des coentreprises	61	(19)
Dividendes reçus des participations dans les coentreprises	(53)	(46)
Acquisitions, créations ou augmentations de capital	10	1 538
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts	(7)	(9)
Autres variations (principalement écarts de conversion)	182	(13)
AU 31 DÉCEMBRE	2 724	2 531

◆ PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS

Royaume-Uni

Le 7 janvier 2013, création de la coentreprise Lafarge Tarmac Holding Ltd. entre Lafarge UK et Tarmac Quarry Materials (Anglo American), dans laquelle le Groupe détient une participation de 50 %. Lafarge Tarmac Holdings Ltd. fait partie de la liste des actifs qui seraient cédés à CRH en cas de réalisation effective du projet de fusion entre Lafarge et Holcim (voir Note 3.1.1).

Informations financières agrégées en quote-part du Groupe dans les coentreprises

◆ INFORMATION RELATIVE À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Actifs non courants	915	911
Actifs courants ⁽¹⁾	1 161	931
Passifs non courants ⁽¹⁾	590	464
Passifs courants ⁽¹⁾	1 249	1 157

(1) Incluant la quote-part à 55 % de la dette nette de Lafarge Shui On China (Chine) pour un montant de 493 millions d'euros (462 millions d'euros en 2013). Compte tenu de la garantie financière octroyée par le Groupe sur une partie de la dette financière de Lafarge Shui On China, l'exposition totale du Groupe est de 758 millions d'euros en 2014 (voir également Note 28).

◆ INFORMATION RELATIVE AU COMPTE DE RÉSULTAT

(millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Produits des activités ordinaires	2 324	2 107
Dotations aux amortissements	(167)	(170)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	203	138
Plus -(moins-) values de cession	1	4
Autres produits (charges) d'exploitation	(5)	(55)
Résultat d'exploitation	199	87
QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET	27	29
Quote-part des autres éléments du résultat global	188	(7)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	215	22

Les engagements et passifs éventuels liés aux participations du Groupe dans les coentreprises sont présentés dans les Note 28 "Engagements hors bilan" et Note 29 "Procédures judiciaires et d'arbitrages".

B) PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Le Groupe détient des participations dans des entreprises associées (qui ne sont pas individuellement significatives) comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés. Ces entreprises associées 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.

Variation des participations dans les entreprises associées

(millions d'euros)	2014	2013
AU 1^{ER} JANVIER	643	470
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	8	19
Dividendes reçus des participations dans les entreprises associées	(7)	(10)
Acquisitions ou augmentations de capital	12	207
Cessions et diminutions de pourcentages d'intérêts	(352)	-
Autres variations	28	(43)
AU 31 DÉCEMBRE	332	643

◆ **PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS****Mexique**

Le 16 décembre 2014, le Groupe a cédé sa participation minoritaire de 47 % dans ELC Tenedora Cementos (Mexique) à son partenaire Elementia (voir Note 3.2).

Cette entité a été créée en juillet 2013 par Lafarge (47 %) et Elementia (53 %) pour regrouper leurs actifs cimentiers au Mexique.

Siniat

Le 12 février 2014, le Groupe a finalisé la cession à Etex de la participation minoritaire de 20 % dans les activités Plâtre Europe et Amérique du Sud (voir Note 3.2).

Informations financières agrégées en quote-part du Groupe dans les entreprises associées◆ **INFORMATION RELATIVE À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE**

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Actif non courant	395	817
Actif courant ⁽¹⁾	114	199
TOTAL ACTIF	509	1 016
Capitaux propres	115	418
Passif non courant ⁽¹⁾	299	416
Passif courant ⁽¹⁾	95	182
TOTAL PASSIF	509	1 016

(1) Incluant la quote-part à 35 % de la dette nette d'United Cement Company of Nigeria Ltd. (Nigéria) pour un montant de 121 millions d'euros (2013 : 97 millions d'euros).

◆ INFORMATION RELATIVE AU COMPTE DE RÉSULTAT

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Produits des activités ordinaires	218	386
Dotations aux amortissements	(21)	(33)
Résultat d'exploitation avant plus-values de cession, perte de valeur sur actifs, restructuration et autres	36	48
Produits (charges) financiers	(23)	(18)
Impôts	(4)	(2)
Quote-part de résultat net	6	19
Intérêts minoritaires	(2)	-
QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET	8	19
Quote-part des autres éléments du résultat global	28	(25)
QUOTE-PART DE RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	36	(6)

NOTE 15 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers se présentent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Prêts et créances à plus d'un an	509	389
Actifs financiers disponibles à la vente	175	251
Charges de retraite payées d'avance	2	6
Trésorerie soumise à restrictions	53	21
TOTAL	739	667

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 entreprises associées) en Chine, au Nigéria et Émirats arabes unis.

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.

F

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Niveau 1	-	-
Niveau 2	44	33
Niveau 3	131	218
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	175	251

Pour les actifs financiers catégorisés en niveau 3, le rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture est le suivant :

(millions d'euros)	2014	2013
AU 1^{ER} JANVIER	218	230
Gains (pertes) en résultat/capitaux propres	-	-
Variation de périmètre	13	(3)
Autres variations (dont écarts de conversion)	19	(9)
Dépréciation ⁽¹⁾	(119)	-
Reclassement au sein (en dehors) du niveau 3	-	-
AU 31 DÉCEMBRE	131	218

(1) En 2014, correspondant principalement à la dépréciation de la participation en Corée du Nord pour 112 millions d'euros (voir Note 6).

NOTE 16 STOCKS

Les stocks se présentent comme suit :

	AU 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2014	2013
Matières premières	398	376
Travaux en cours	7	8
Produits finis et semi-finis	640	648
Pièces détachées et fournitures	602	548
STOCKS BRUTS	1 647	1 580
Dépréciations	(171)	(155)
STOCKS	1 476	1 425

La dépréciation des stocks concerne essentiellement les pièces détachées et fournitures pour un montant de 116 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 108 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La variation des stocks et travaux en cours s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2014	2013
AU 1^{ER} JANVIER	1 425	1 526
Mouvements de l'exercice	28	50
Effets de périmètre et autres variations	(47)	(39)
Écarts de conversion	70	(112)
AU 31 DÉCEMBRE	1 476	1 425

NOTE 17 CLIENTS

Les clients se présentent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Clients, bruts et avances fournisseurs	1 874	1 809
Dépréciation de créances douteuses	(277)	(263)
CLIENTS	1 597	1 546

La variation des dépréciations de créances douteuses s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	2014	2013
AU 1^{ER} JANVIER	(263)	(266)
Dotations de l'exercice	(43)	(31)
Utilisations de l'exercice	19	9
Reprises sans objet	19	16
Effets de périmètre et autres variations	(4)	2
Écarts de conversion	(5)	7
AU 31 DÉCEMBRE	(277)	(263)

PROGRAMMES DE CESSION DE CRÉANCES (TITRISATION)

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de cession de créances commerciales, sans recours, sous forme de titrisation :

- ◆ le premier, en France, conclu en janvier 2000 pour l'activité Ciment, renouvelé à deux reprises, a été étendu à l'activité Granulats & Béton depuis septembre 2009. Ce programme a une durée de cinq ans à compter de juin 2010 ;
- ◆ le second conclu en septembre 2009 en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) pour une durée de trois ans, renouvelé en octobre 2014 pour une durée d'un an.

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales françaises et nord-américaines ont convenu de vendre, sur une base renouvelable, certaines de leurs créances clients. Conformément aux dispositions des contrats, les filiales ne conservent pas le contrôle sur les créances cédées et il n'existe aucun droit ou obligation de racheter les créances

cédées. Dans ces contrats, l'acheteur des créances, pour assurer son risque, ne finance qu'une partie des créances qui lui sont cédées, comme usuellement pratiqué dans le cadre de transactions commerciales similaires. Ainsi, les risques et avantages ne pouvant être considérés comme intégralement transférés, les créances clients ne peuvent pas être déconsolidées et ces opérations sont traitées comme un financement sécurisé.

Le poste "Clients" comprend donc un encours de créances cédées pour un montant de 335 millions d'euros au 31 décembre 2014 (358 millions d'euros au 31 décembre 2013).

La part à moins d'un an des passifs financiers comprend 254 millions d'euros au titre de ces programmes au 31 décembre 2014 (282 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Le programme français fait l'objet de dépôts et parts subordonnés s'élevant à 81 millions d'euros au 31 décembre 2014 (76 millions d'euros au 31 décembre 2013).

F

NOTE 18 AUTRES DÉBITEURS

Les autres débiteurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Impôts et taxes	248	280
Charges constatées d'avance	130	100
Intérêts à recevoir	16	17
Autres	355	306
AUTRES DÉBITEURS	749	703
<i>Dont part à court terme</i>	<i>714</i>	<i>680</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>35</i>	<i>23</i>

En 2014, le poste "Autres" comprend notamment :

- ◆ les créances liées aux cessions d'actifs et avances payées aux fournisseurs pour un montant de 65 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- ◆ les créances liées au personnel pour un montant de 8 millions d'euros (14 millions d'euros au 31 décembre 2013).

NOTE 19 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe, qui ressort à 1 961 millions d'euros au 31 décembre 2014 (3 111 millions d'euros au 31 décembre 2013), comprend des équivalents de trésorerie pour un montant de 253 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 387 millions d'euros au 31 décembre 2013) qui sont principalement constitués de dépôts à terme.

NOTE 20 CAPITAUX PROPRES

A) CAPITAL

Au 31 décembre 2014, le capital social est composé de 287 541 684 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 412 822 976 au 31 décembre 2014.

B) AUGMENTATION ET RÉDUCTION DE CAPITAL

En 2014, l'augmentation de capital de 8 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 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.

C) DIVIDENDES

Le tableau ci-dessous présente le montant du dividende par action payé par le Groupe au titre de l'exercice 2013, ainsi que le montant par action au titre de l'exercice 2014 proposé par le Conseil d'administration pour approbation en Assemblée générale le 7 mai 2015. 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)	2014	2013
Dividende total (millions)	368 ⁽³⁾	289
Dividende par action	1,27 ⁽¹⁾	1,00
Dividende majoré par action ⁽²⁾	1,39 ⁽¹⁾	1,10

(1) Dividende proposé par le Conseil d'administration du 23 février 2015, sous réserve de l'approbation à l'Assemblée générale. 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 2014.

(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 287 471 146 actions.

D) TRANSACTIONS SUR ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

En 2014, le Groupe a procédé au rachat de 250 000 actions pour un montant de 14 millions d'euros.

Au titre des plans d'attribution d'actions de performance, 197 397 actions ont été acquises définitivement et livrées aux salariés, sortant ainsi du portefeuille d'actions auto-détenues (139 348 actions en 2013).

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 2013	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2013	Variation de la période	Transfert au compte de résultat	Au 31 décembre 2014
Actifs financiers disponibles à la vente	21	(14)	-	7	8	-	15
Valeur brute	31	(14)	-	17	8	-	25
Impôt différé	(10)	-	-	(10)	-	-	(10)
Couverture des flux de trésorerie	(27)	3	4	(20)	(1)	11	(10)
Valeur brute	(37)	3	5	(29)	(1)	15	(15)
Impôt différé	10	-	(1)	9	-	(4)	5
Gains et pertes actuariels	(919)	47	-	(872)	(17)	-	(889)
Valeur brute	(1 310)	121	-	(1 189)	(64)	-	(1 253)
Impôt différé	391	(74)	-	317	47	-	364
TOTAL AUTRES RÉSERVES	(925)	36	4	(885)	(10)	11	(884)
TOTAL ÉCARTS DE CONVERSION	(719)	(1 623)	54	(2 288)	884	210	(1 194)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, NETS D'IMPÔTS	(1 644)	(1 587)	58	(3 173)	874	221	(2 078)

F) PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (INTÉRÊTS MINORITAIRES)

Au 31 décembre 2014, les participations ne donnant pas le contrôle s'élevaient à 1 836 millions d'euros (1 730 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014 et 2013, les principales participations ne donnant pas le contrôle concernant Lafarge Africa Plc. (Nigéria) (ex Lafarge Cement WAPCO Nigeria Plc.), Lafarge Cement Egypt SAE (Égypte), Lafarge Malayan Cement Berhad (Malaisie) et Bazian Cement Company Ltd. (Irak).

G) VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊTS SANS PRISE/PERTE DE CONTRÔLE DES FILIALES

2014

Au 31 décembre 2014, les variations de pourcentage d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales s'élèvent à -10 millions d'euros, et résultent principalement du regroupement dans Lafarge Africa Plc, depuis septembre 2014, des actifs nigériens et sud-africains du Groupe via le transfert des actions détenues par le Groupe dans les entreprises situées au Nigéria (AshakaCem Plc, United Cement Company of Nigéria Plc et Atlas Cement Company Ltd.) et en Afrique

du Sud (principalement Lafarge Aggregates South Africa (Pty.) Ltd. et Lafarge Industries South Africa (Pty.) Ltd.). L'impact net de cette opération dans les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe est -56 millions d'euros.

2013

Au 31 décembre 2013, les variations de parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales s'élèvent à 181 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).

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 :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Plans de stock-options	1	4
Plans d'actions de performance	9	10
Plans dénoués en numéraire	1	-
CHARGE CONSTATÉE AU TITRE DES PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	11	14

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 2014.

La charge compensatoire non reconnue au titre des options et des actions de performance octroyées et non encore exerçables, s'élève à 26 millions d'euros qui seront comptabilisés au fur et à mesure de l'acquisition des droits de 2015 à 2018.

Plans dénoués en numéraire

La charge constatée au titre des plans dénoués en numéraire comprend l'amortissement de tous les plans en cours et non encore exerçables, y compris les plans octroyés en 2014.

B) PLANS DÉNOUÉS EN ACTIONS

Plans de stock-options

Lafarge S.A. octroie des options d'achat ou de souscription d'actions. 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. 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.

Aucune attribution d'options n'a été décidée au cours de l'exercice 2014 et 2013.

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 :

	2014		2013	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
OPTIONS RESTANTES AU 1^{ER} JANVIER	7 000 955	64,13	8 455 389	59,09
Options octroyées	-	-	-	-
Options exercées	(176 287)	43,95	(109 895)	30,74
Options annulées et expirées	(1 072 053)	55,39	(1 344 539)	56,32
OPTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	5 752 615	66,38	7 000 955	64,13
OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE	4 487 162	73,97	4 815 213	73,41
Cours moyen de l'action à la date d'exercice des options		57,30		49,57
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)				
Juste valeur moyenne pondérée des options octroyées au cours de l'exercice				

L'information relative aux options Lafarge S.A. restantes au 31 décembre 2014 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
62,78	1 292 394	35	1 292 394
84,42	875 173	41	875 173
110,77	553 729	53	553 729
96,18	740 477	63	740 477
30,74	402 335	76	402 335
51,30	623 054	87	623 054
44,50	517 733	99	-
36,00	747 720	111	-
TOTAL	5 752 615		4 487 162

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 :

	2014	2013
ACTIONS AU 1^{ER} JANVIER	1 427 847	1 055 587
Actions octroyées	331 745	636 920
Actions annulées	(113 411)	(125 312)
Actions acquises définitivement	(197 397)	(139 348)
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE	1 448 784	1 427 847
Cours moyen de l'action à la date d'octroi des actions (en euros)	55,00	53,72

Le Groupe a déterminé la juste valeur des actions octroyées en 2014 et 2013 sur la base des hypothèses suivantes :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2014	2013
Taux de dividende attendu	2,5 %	2,5 %
Décote d'inaccessibilité	3,7 %	3,7 %

Le taux de rendement des dividendes attendu est estimé selon une approche prospective, sur la base des attentes du marché à l'horizon 2015.

La décote d'inaccessibilité 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 par rapport au 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 2013.

Au 31 décembre 2014, le nombre de SAR exerçables s'élève à 332 070, et le prix d'exercice moyen est de 102,88 euros. L'impact de ce plan n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

Prime à la création de valeur

En 2013 et 2014, 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, 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 ; cette différence étant multipliée par le nombre d'unités prime accordé.

Au 31 décembre 2014, le nombre d'unités primes s'élève à 452 000, et le prix d'exercice moyen est de 73,45 euros. L'impact de ce plan n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

NOTE 22 IMPÔTS

A) IMPÔTS

La typologie de la charge d'impôt pour les deux exercices présentés s'analyse comme suit :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
IMPÔTS COURANTS	(447)	(441)
Impôt courant de la période	(412)	(451)
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	1	13
Retenue à la source sur dividendes	(30)	(55)
Autres	(6)	52
IMPÔTS DIFFÉRÉS	62	199
Impôts différés sur génération et reversement de différences temporelles & autres mouvements	122	161
Ré estimation des actifs d'impôt différé	(17)	16
Ajustement sur l'impôt des périodes précédentes	-	2
Effet des changements de taux d'impôt	(43)	20
IMPÔTS	(385)	(242)

La charge d'impôt courant en 2014 est en légère hausse par rapport à 2013 : la diminution de la charge d'impôt courant de la période (liée à la baisse des résultats) et des retenues à la source (dividendes exceptionnels en 2013) est compensée par la baisse des reprises de provisions, incluses dans la ligne "Autres" en 2013, 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 2014 est inférieur à 2013 compte tenu :

- ◆ de la consommation de déficits fiscaux liée aux plus-values enregistrées notamment en Russie et aux États-Unis ;
- ◆ de l'effet défavorable sur les impôts différés des changements de taux en Algérie et en Espagne notamment alors qu'en 2013, les effets des changements au Royaume-Uni et en Grèce étaient positifs.

La réconciliation est la suivante :

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt et quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	590	949
Taux d'imposition en vigueur	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	(203)	(327)
Incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger	86	103
Retenues à la source et autres coûts relatifs aux distributions de dividendes et redevances	(74)	(83)
Changement de taux d'imposition voté	(55)	20
Plus-values imposées à un taux différent	39	76
Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs	(128)	(17)
Non-reconnaissance des actifs d'impôts différés et effet des provisions pour risques fiscaux	(23)	(13)
Autres effets	(27)	(1)
IMPÔT RÉEL	(385)	(242)

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 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 et Canada.

Changement de taux d'imposition voté

Le montant des impôts différés passifs ainsi que la charge d'impôt courante de l'exercice ont été impactés par la hausse du taux d'impôt d'imposition de 19 % à 23 % en Algérie. En Espagne, les impôts différés actifs ont été réévalués suite à la baisse du taux d'impôt de 30 % à 25 %. Ces deux changements, ainsi que les changements votés en Égypte, ont augmenté la charge d'impôt de 55 millions d'euros.

Plus-values imposées à un taux différent

En 2014, les cessions de participations du Groupe, notamment en Équateur ont généré des plus-values faiblement taxées. 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. Ces deux effets ont diminué la charge d'impôt théorique de 39 millions d'euros.

B) RÉCONCILIATION ENTRE LA CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE ET LA CHARGE D'IMPÔT RÉELLE

Pour les exercices 2014 et 2013, la réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle 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 2014, et iii) l'impact de la ré-estimation des impôts différés qui se reverseront en 2015 n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

En 2013, les cessions de participations 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. 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. Ces deux effets ont diminué la charge d'impôt théorique de 76 millions d'euros.

Impact des dépréciations de goodwill et d'actifs

La charge de dépréciation d'actifs partiellement non déductible fiscalement, a accru la charge d'impôt théorique de 128 millions d'euros en 2014 contre 17 millions d'euros en 2013.

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 de la charge d'impôt de 23 millions d'euros.

Autres effets

Les autres effets comprennent notamment l'impact de la disposition instaurée en France par la Loi de Finances pour 2013 limitant la déduction fiscale des intérêts financiers à 75 % de leur montant net. Cet effet pèse pour 42 millions d'euros sur la charge d'impôt au 31 décembre 2014, contre 35 millions d'euros au 31 décembre 2013, après prise en compte de l'augmentation de la fraction d'intérêts non déductibles de 15 % à 25 %.

En 2014, les autres effets intègrent également l'impact favorable pour 38 millions d'euros de l'obtention d'une exonération fiscale au Nigéria, pour 5 ans, rétroactivement à compter de décembre 2011, contre 39 millions en 2013. Les autres effets intègrent également les taxes complémentaires (dont la CVAE en France) et les charges non déductibles.

C) VARIATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

La variation des impôts différés nets de 340 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 445 millions d'euros au 31 décembre 2014 dans l'état de la situation financière consolidée s'analyse comme suit :

(millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2014	(Charge) produit	Constatés dans les autres éléments du résultat global	Variations de périmètre	Autres variations	Écarts de conversion	31 décembre 2014
Provisions avantages du personnel	390	(28)	47	-	-	30	439
Immobilisations corporelles	(1 243)	(43)	-	8	-	(59)	(1 337)
Déficits reportables	1 570	99	(16)	-	-	34	1 687
Moins-values long terme	146	-	-	-	-	10	156
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(608)	53	-	-	-	(25)	(580)
Provisions, dettes & autres, nets	85	(19)	3	(1)	1	11	80
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS – ACTIF (PASSIF)	340	62	34	7	1	1	445

(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	491	(7)	(74)	-	-	(20)	390
Immobilisations corporelles	(1 405)	64	-	5	-	93	(1 243)
Déficits reportables	1 551	118	-	(77)	-	(22)	1 570
Moins-values long terme	239	(23)	-	(66)	-	(4)	146
Provisions pour dépréciation des impôts différés actifs	(722)	50	-	52	-	12	(608)
Provisions, dettes & autres, nets	90	(3)	(1)	2	-	(3)	85
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS – ACTIF (PASSIF)	244	199	(75)	(84)	-	56	340

En 2014, en complément du produit d'impôt différé constaté au compte de résultat consolidé, un produit net d'impôt différé de 47 millions d'euros, portant principalement sur les pertes actuarielles, a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global. Une charge d'impôt de 16 millions d'euros sur les transactions avec des

intérêts minoritaires enregistrées en capitaux propres a été imputée sur les déficits fiscaux.

Les variations de périmètre s'expliquent principalement par la cession de la participation du Groupe en Équateur.

D) SUIVI DES DÉFICITS REPORTABLES ET MOINS-VALUES LONG TERME

Au 31 décembre 2014, les déficits reportables du Groupe et les moins-values long terme s'élèvent respectivement à 5 253 millions d'euros et 776 millions d'euros. Le détail par nature et date de maturité est présenté ci-après :

	Déficits reportables	Moins-values long terme	Total
2015	157	-	157
2016	52	-	52
2017	92	-	92
2018	108	-	108
2019 et postérieur à 2019	4 844	776	5 620
TOTAL	5 253	776	6 029

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 1 059 millions d'euros à fin décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, sur la base de la meilleure estimation des résultats taxables, les actifs d'impôt différés nets au bilan de l'intégration fiscale française s'élèvent à 701 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 240 millions d'euros présentent un horizon de recouvrement de 3 ans.

En Espagne, à compter de 2014, les actifs d'impôt différés générés par l'intégration fiscale sont reconnus compte tenu du changement de loi rendant les pertes indéfiniment reportables. Au 31 décembre 2014, sur la base de la meilleure estimation des résultats taxables, les actifs d'impôt différés nets au bilan de l'intégration fiscale espagnole s'élèvent à 118 millions d'euros et présentent un horizon de recouvrement de 12 ans.

E) CONTRÔLES PAR LES AUTORITÉS FISCALES

Les exercices clos au 31 décembre 2014 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 2014, 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.

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 2014 et 2013 (à l'exclusion des régimes de base) s'élèvent respectivement à 29 millions d'euros et 30 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 599 millions d'euros à fin 2014. Pour les retraités et les bénéficiaires de droits différés, la provision est de 378 millions d'euros à fin 2014.

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Régimes préfinancés		Régimes non préfinancés		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
COMPOSANTES DE LA CHARGE NETTE						
<i>Coût net des services rendus</i>	23	33	26	23	49	56
<i>Modification, réduction, liquidation de plans</i>	(22)	(15)	(22)	(12)	(44)	(27)
<i>Taxes et Frais administratifs</i>	5	5	-	-	5	5
Charge opérationnelle nette	6	23	4	11	10	34
Charge financière nette	25	28	37	35	62	63
CHARGE NETTE TOTALE	31	51	41	46	72	97

VARIATION DE LA VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION

VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1 ^{ER} JANVIER	4 648	4 710	836	936	5 484	5 646
Coût net des services rendus	23	33	26	23	49	56
Charge d'intérêts	211	189	37	35	248	224
Cotisations des salariés	-	-	-	-	-	-
Modifications de plans ⁽¹⁾	(12)	(3)	(28)	(18)	(40)	(21)
Réductions de régimes ⁽²⁾	-	(20)	-	(7)	-	(27)
Liquidations de régimes ⁽³⁾	(49)	(1)	-	2	(49)	1
Indemnités spéciales de départ	7	13	6	11	13	24
Regroupements d'entreprises/Cessions	-	-	1	(2)	1	(2)
Prestations versées	(258)	(228)	(68)	(76)	(326)	(304)
(Gains)/Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques	62	66	14	3	76	69
(Gains)/Pertes actuariels liés à des changements d'hypothèses financières	532	50	103	(29)	635	21
(Gains)/Pertes actuariels liés à des effets d'expérience	(4)	12	6	(5)	2	7
Écarts de conversion	378	(173)	44	(37)	422	(210)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	5 538	4 648	977	836	6 515	5 484

(1) Correspondant en 2013 et en 2014 à la modification de plans de retraite (voir Note 23 (A)) et de plans de couverture médicale aux États-Unis (voir Note 23 (B)).

(2) Correspondant en 2013 au gel des principaux plans de retraite aux États-Unis à compter du 31 décembre 2018.

(3) Correspondant aux liquidations pour des plans de retraite aux États-Unis en 2014. (voir Note 23 (A)).

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	Régimes préfinancés		Régimes non préfinancés		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME						
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 1^{ER} JANVIER	4 150	4 072	-	-	4 150	4 072
Produit d'intérêts	186	161	-	-	186	161
Gains/(Pertes) actuariels d'expérience	652	216	-	-	652	216
Cotisations employeur	96	81	-	-	96	81
Cotisations salariés	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(258)	(228)	-	-	(258)	(228)
Taxes et Frais administratifs	(5)	(5)	-	-	(5)	(5)
Liquidations de régimes ⁽¹⁾	(33)	(1)	-	-	(33)	(1)
Indemnités spéciales de départ	1	5	-	-	1	5
Regroupements d'entreprises/Cessions	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	332	(151)	-	-	332	(151)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	5 121	4 150	-	-	5 121	4 150
Rendement Réel des actifs du régime	840	379	-	-	840	379
COMPOSANTES DES MONTANTS INSCRITS DANS LES COMPTES						
Valeur actualisée de l'obligation	5 538	4 648	977	836	6 515	5 484
Juste valeur des actifs du régime	5 121	4 150	-	-	5 121	4 150
SITUATION FINANCIÈRE NETTE	(417)	(498)	(977)	(836)	(1 394)	(1 334)
Actifs non reconnus au titre des règles de limitation des excédents reconnus	(2)	(1)	-	-	(2)	(1)
(PASSIF)/ACTIF NET COMPTABILISÉ DANS L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE	(419)	(499)	(977)	(836)	(1 396)	(1 335)
<i>Dont Autres actifs financiers</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>6</i>
<i>Dont Provision avantages du personnel</i>	<i>(421)</i>	<i>(505)</i>	<i>(977)</i>	<i>(836)</i>	<i>(1 398)</i>	<i>(1 341)</i>

(1) Correspondant aux liquidations pour des plans de retraite notamment aux États-Unis (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 2014				
Taux d'actualisation	4,00	3,90	3,50	1,80
Taux de croissance des salaires	3,50	3,50	n/a	2,37
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	2,48

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 publiés d'obligations 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 2014 aurait généré une diminution du montant des obligations d'environ 388 millions d'euros pour les principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

F

La plupart des plans situés 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 significativement ces plans (une diminution des taux de croissance des salaires de 0,5 % au 31 décembre 2014 aurait conduit à une diminution du montant des obligations des principaux régimes situés en Amérique du Nord d'environ 10 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 baissent respectivement de 3,35 % et 2,35 % à fin 2013 à 3,00 % et 2,00 % à fin 2014.

Si les taux d'inflation et de revalorisation des rentes avaient été diminués de 0,5 % au 31 décembre 2014, 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 283 millions d'euros.

L'allongement d'un an de l'espérance de vie des salariés à l'âge de départ à la retraite aurait, au 31 décembre 2014, généré une augmentation du montant des obligations d'environ 218 millions d'euros pour les principaux régimes du Groupe situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord.

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
2015	272	73	345
2016	275	46	321
2017	281	61	342
2018	289	55	344
2019	294	58	352
TOTAL	1 411	293	1 704

A) RÉGIMES DE RETRAITE

Les principaux régimes de retraite à prestations définies attribués par le Groupe sont situés au Royaume-Uni et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada). Ils contribuent respectivement à hauteur de 60 % et 30 % 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 des 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'acquies plus de droits dans ce régime à prestations définies. L'obligation est relative aux bénéficiaires de droits différés (n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite, 45 % de l'obligation) et aux retraités (55 % 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. Les régimes étant en déficit au 30 juin 2012, il en ressort un besoin de financement du régime. Il a été convenu en mars 2014 de réduire ce déficit par le versement de cotisations additionnelles à la charge du Groupe sur les quinze années suivant la date d'évaluation.

Sur la base de la dernière évaluation réalisée en juin 2012, une contribution additionnelle de 25 millions de livres sterling a été appelée en 2014. La contribution additionnelle de 2015 sera de 30 millions de livres sterling. La prochaine évaluation sera réalisée sur la base de la situation du fonds au 30 juin 2015.

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 termes. Pour cela, l'objectif 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, le Conseil indépendant délègue la conception 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 objectif d'atteindre une valeur d'actifs égale à 100 % de la valeur du passif. Cet objectif se 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 d'obligations souveraines britanniques et 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 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.

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.

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 2014, 76 % des avoirs étaient basés sur des estimations contre 70 % à fin décembre 2013.

La trésorerie et les 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	
	2014	2013
Actions	16	20
Obligations d'État	6	7
Obligations privées	17	18
Immobilier	4	4
Gestion actif/passif (" <i>Liability Driven Investment</i> ")	36	30
Produits dérivés	14	12
Fonds d'investissement	6	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	2
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 (34 % des obligations), aux bénéficiaires de droits différés (n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite, 9 % des obligations), et aux retraités (57 % 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 2013, le Groupe a décidé de geler les prestations du principal fonds de pension aux États-Unis à compter du 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 régime à prestations définies. Ce changement de plan a conduit à comptabiliser un gain de 21 millions d'euros en 2013.

En 2014, une transaction a été proposée aux anciens salariés du Groupe bénéficiaires de prestations de retraite. En contrepartie du versement d'un capital, ces bénéficiaires ont renoncé irrévocablement à leurs droits à retraite. Les fonds ont versé un montant de 31 millions d'euros aux bénéficiaires et l'obligation du Groupe a diminué de 47 millions d'euros. Cette opération a été comptabilisée comme une

liquidation et a conduit à reconnaître un gain de 16 millions d'euros en 2014.

En 2014, il a également été proposé aux salariés du Groupe en phase d'acquisition de droits futurs la possibilité d'avoir le choix au moment de leur départ en retraite entre le versement d'un capital ou d'une rente viagère. Cette modification a conduit à une diminution de l'obligation du Groupe et à la comptabilisation d'un gain de 12 millions d'euros.

Le niveau attendu des cotisations employeur au titre des différents régimes de retraite est d'environ 47 millions d'euros en 2015, contre 55 millions d'euros en 2014.

Lafarge North America Inc. 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.



En 2014, Lafarge North America Inc. a décidé de diversifier la classe d'actions du fonds. Cependant, cette diversification ne devrait avoir aucune incidence sur les rendements attendus à court et long terme. Cette diversification s'inscrit dans la continuité de recherche de réduction de la volatilité du niveau de financement des fonds de pension.

Le tableau ci-dessous présente l'allocation des actifs des régimes de retraite situés en Amérique du Nord :

(%)	Amérique du Nord	
	2014	2013
Actions américaines	26	32
Actions canadiennes	10	10
Autres actions	19	17
Dettes émergentes	2	-
Obligations à fort rendement	3	-
Contrats d'assurance	6	-
Obligations privées	34	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	1
TOTAL	100	100

Ces instruments, en dehors des contrats d'assurance, 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 hyperinflation). 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 ;
- ◆ 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 pourraient être plus importantes que les montants estimés au 31 décembre 2014. Par ailleurs, dans certains pays et dans certaines circonstances, selon les règles du plan, les organes de gouvernance ont la possibilité en dernier recours de demander la liquidation du régime. À ce jour, il n'existe pas d'élément qui justifierait ce type de demande.

B) INDEMNITÉS DE CESSATION DE SERVICE

Les indemnités de cessation de service sont, en règle générale, des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement. Les principaux régimes de cette nature sont situés en France, Grèce, Corée du Sud et au Nigéria. Ces régimes ne sont pas préfinancés.

C) AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

En Amérique du Nord et, dans une moindre mesure, en France, 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 2014, les régimes de couverture médicale ont été modifiés aux États-Unis conduisant à comptabiliser un gain de 32 millions d'euros en résultat d'exploitation. En 2013, un gain de 25 millions d'euros avait été comptabilisé lors de la modification des plans suite à la réforme du système de santé américain.

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 2014, les taux utilisés étaient de 7,0 %, diminuant jusqu'à 5,0 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 5,0 % à l'avenir, pour les plans canadiens.

Fin 2013, les taux utilisés étaient de 7,5 %, diminuant jusqu'à 5,0 % en 2019, pour les plans situés aux États-Unis, et de 6,4 %, diminuant jusqu'à 5,0 % 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 2013	74	216	471	761
Dotation nette de l'exercice	31	24	35	90
Utilisations de l'exercice	(31)	(20)	(52)	(103)
Reprises sans objet	(11)	(8)	(60)	(79)
Autres variations	2	(3)	(47)	(48)
Écarts de conversion	(2)	(11)	-	(13)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	63	198	347	608
<i>Dont part à moins d'un an</i>				104
<i>Dont part à plus d'un an</i>				504
AU 1^{ER} JANVIER 2014	63	198	347	608
Dotation nette de l'exercice	3	40	80	123
Utilisations de l'exercice	(23)	(13)	(41)	(77)
Reprises sans objet	(7)	(26)	(57)	(90)
Autres variations	(2)	(7)	11	2
Écarts de conversion	-	9	15	24
AU 31 DÉCEMBRE 2014	34	201	355	590
<i>Dont part à moins d'un an</i>				75
<i>Dont part à plus d'un an</i>				515

Les provisions pour restructuration incluent principalement les indemnités de fin de contrat de travail.

Les autres provisions incluent :

- ◆ 119 millions d'euros (121 millions d'euros au 31 décembre 2013) de provisions pour risques fiscaux et litiges dont les risques pour concurrence (voir Note 29) ;
- ◆ 90 millions d'euros (84 millions d'euros au 31 décembre 2013) 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	
	2014	2013
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	9 365	10 557
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à plus d'un an	6	23
PASSIFS FINANCIERS, PART À PLUS D'UN AN	9 371	10 580
Passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	2 045	2 387
Options de vente octroyées aux minoritaires, part à moins d'un an	-	11
PASSIFS FINANCIERS, PART À MOINS D'UN AN	2 045	2 398
Total passifs financiers hors options de vente octroyées aux minoritaires	11 410	12 944
Total options de vente octroyées aux minoritaires	6	34
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	11 416	12 978

A) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR NATURE

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014	2013
Emprunts obligataires publics	8 845	10 210
Emprunts obligataires privés	987	968
Emprunts bancaires et tirages sur lignes de crédit	1 233	1 422
Billets de trésorerie	-	7
Autres dettes	345	337
TOTAL PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES	11 410	12 944

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 2014, le montant de titres émis dans le cadre de ce programme est de 8 090 millions d'euros, dont 7 251 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 6,5 % au 31 décembre 2014 et leurs échéances s'échelonnent de 2015 à 2038.

Au 31 décembre 2014, le portefeuille d'emprunts obligataires publics, composé d'emprunts libellés notamment en euros, dollars américains et livres sterling, s'élève à 8 845 millions d'euros (y compris 7 251 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 6,6 % au 31 décembre 2014 (6,7 % au 31 décembre 2013). Leurs dates d'échéance s'échelonnent de 2015 à 2036. Leur maturité moyenne est de 4 ans et 1 mois.

Le portefeuille d'emprunts obligataires privés, principalement libellé en euros et en dollars américains, s'élève à 987 millions d'euros au 31 décembre 2014 (y compris 839 millions d'euros émis dans le cadre du programme EMTN visé ci-dessus). À la date de clôture de l'exercice 2014, le taux d'intérêt moyen de ces emprunts obligataires privés s'élève à 8,4 % (8,2 % au 31 décembre 2013).

Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2014, l'encours des emprunts bancaires s'élève à 1 233 millions d'euros, principalement répartis sur les filiales du Groupe en devises locales.

Le taux d'intérêt moyen des emprunts bancaires est d'environ 4,9 % au 31 décembre 2014 (5,2 % au 31 décembre 2013).

En outre, le Groupe a signé en décembre 2014 un emprunt bancaire de 500 millions d'euros qui pourra être utilisé entre le 28 mai et le 30 septembre 2015 et dont l'échéance est décembre 2016. Celui-ci est assorti d'une option de sortie applicable 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.

Lignes de crédit confirmées

Lafarge S.A. maintient un dispositif de lignes de crédit confirmées auprès de diverses banques en permanence afin de garantir la disponibilité de financements en fonction des besoins.

Au 31 décembre 2014, le montant total des lignes de crédit confirmées s'élevait à 3 000 millions d'euros, contractées intégralement par Lafarge S.A. Ces lignes de crédit ne font l'objet d'aucun tirage au 31 décembre 2014 et sont donc intégralement disponibles.

La commission moyenne de non-utilisation de ces lignes de crédit confirmées est de 48,6 points de base au 31 décembre 2014

(74,5 points de base au 31 décembre 2013). La maturité moyenne de ces lignes est de 2,7 ans au 31 décembre 2014 (2,8 ans au 31 décembre 2013).

Une nouvelle convention de crédit syndiquée a été signée le 3 juin 2014. Elle remplace celle qui avait été signée initialement le 29 octobre 2004 puis modifiée successivement les 28 juillet 2005, 27 juillet 2010 et 19 mars 2012. Son montant est de 1 500 millions d'euros et sa durée de trois ans avec 2 options d'extension d'un an chacune, à la main des banques. 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 soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement du Groupe.

La documentation juridique de chaque ligne de crédit confirmée a été amendée en tant que de besoin pour permettre la réalisation de l'éventuelle fusion avec le Groupe Holcim objet de l'annonce publique du 7 avril 2014, sans déclenchement de la clause de *Changeement de Contrôle*.

Par ailleurs, le Groupe a conclu en octobre 2012, un contrat pour une ligne de financement de 500 millions d'euros de maturité juin 2020 sur laquelle 450 millions d'euros sont disponibles au 31 décembre 2014. Les tirages sur cette ligne prenant la forme de placements privés obligataires hors du cadre du programme EMTN de Lafarge S.A., elle n'est pas incluse dans les lignes de crédit confirmées bancaires.

Billets de trésorerie

Au 31 décembre 2014, 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 2014, le programme n'était pas utilisé (7 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces billets de trésorerie portent un taux d'intérêt moyen proche du taux inter-bancaire européen ("Euribor") pour des maturités s'étalant généralement de 1 à 6 mois.

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)	2015 S1	2015 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	État de situation financière Total Passifs courants	2016	2017	2018	2019
Dettes court terme et découverts bancaires	572	78	650	641				
Emprunts obligataires publics et privés	1 056	1 145	2 201	1 217	2 484	2 090	1 947	1 475
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	468	56	524	187	98	250	96	40
TOTAL	2 096	1 279	3 375	2 045	2 582	2 340	2 043	1 515

(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 2014
Dettes court terme et découverts bancaires				650	641
Emprunts obligataires publics et privés	2 402	10 398	8 615	12 599	9 832
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	27	511	750	1 035	937
TOTAL	2 429	10 909	9 365	14 284	11 410

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" (308 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 7 millions d'euros au 31 décembre 2013). 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 301 millions d'euros au 31 décembre 2014 (une augmentation de 7 millions d'euros au 31 décembre 2013).

C) ANALYSE DES PASSIFS FINANCIERS HORS OPTIONS DE VENTE OCTROYÉES AUX MINORITAIRES PAR DEVISE

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014		2013	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Euro (EUR)	8 150	8 372	9 815	9 940
Dollar américain (USD)	2 032	1 366	1 928	1 144
Livre sterling (GBP)	710	629	663	705
Roupie indienne (INR)	124	124	93	116
Naira nigérien (NGN)	45	45	104	104
Rouble russe (RUB)	28	346	47	427
Autres	321	528	294	508
TOTAL	11 410	11 410	12 944	12 944

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)	2014		2013	
	Avant swaps	Après swaps	Avant swaps	Après swaps
Taux variable	1 405	3 360	1 506	3 387
Taux fixe inférieur à 6 %	3 218	1 218	3 815	1 857
Taux fixe entre 6 % et 10 %	6 091	6 091	6 913	6 936
Taux fixe supérieur à 10 %	696	741	710	764
TOTAL	11 410	11 410	12 944	12 944

Le taux d'intérêt moyen instantané de l'endettement brut après swaps au 31 décembre 2014 est de 6,4 % (6,6 % au 31 décembre 2013).

E) CLAUSES PARTICULIÈRES DANS LES CONTRATS D'EMPRUNT

Ratios financiers

Au 31 décembre 2014, 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 : Inde et Pakistan. Ils représentent de l'ordre de 1 % des passifs financiers consolidés du Groupe hors options de vente octroyées aux minoritaires au 31 décembre 2014. Les coentreprises localisées aux Émirats arabes unis, au Bangladesh et au Qatar ont également des contrats d'emprunts incluant des clauses de respect continu de ratios financiers. Ces clauses ont une faible probabilité d'être activées. Nos contrats et ceux de nos filiales contiennent également des clauses d'accélération croisées. Si le Groupe, ou sous certaines conditions, nos filiales les plus significatives, ne respectait pas ses 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 3 000 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. Ces clauses ont été amendées tant que de besoin pour permettre la réalisation de l'éventuelle fusion avec le Groupe Holcim objet de l'annonce publique du 7 avril 2014, sans déclenchement de la clause de *Changement de Contrôle*. Des clauses

de changement de contrôle figurent également dans un certain nombre d'emprunts obligataires et de placements privés, représentant un nominal de 7 314 millions d'euros. Ces clauses permettraient aux porteurs de ces titres de demander leur remboursement sous certaines conditions ou dans l'hypothèse où la fusion avec Holcim serait suivie, dans un délai de six mois, de la dégradation d'un cran de la notation de la Société par Moody's ou Standard & Poor's, précisément du fait de la fusion. Moody's et Standard & Poor's ont chacune annoncé, dans un communiqué publié le 7 avril 2014 relatif au projet de fusion, qu'elles considéraient que ce projet devrait améliorer le profil de crédit de Lafarge (voir Note 3 - principaux événements de la période-projet de fusion entre Lafarge et Holcim).

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 investisseurs privés financiers ou industriels soit 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 6 millions d'euros en valeur au 31 décembre 2014 (34 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ce montant serait exerçable 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 6 millions d'euros et 34 millions d'euros au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, 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	2014		2013	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
ACTIFS						
Trésorerie	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	Niv. 1 ⁽¹⁾	1 708	1 708	1 724	1 724
Équivalents de trésorerie	Prêts et créances au coût amorti	Niv. 2 ⁽¹⁾	253	253	1 387	1 387
Clients	Prêts et créances au coût amorti		1 597		1 546	
Autres débiteurs	Prêts et créances au coût amorti		749		703	
Autres actifs financiers		Niv. 2	739	739	667	667
Placements détenus jusqu'à leur échéance	Placements détenus jusqu'à leur échéance au coût amorti	Niv. 2	-	-	-	-
Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs disponibles à la vente à la juste valeur par capitaux propres	Voir Note 15	175	175	251	251
Prêts et placements long terme	Prêts et créances au coût amorti	Niv. 2	509	509	389	389
Charges de retraite payées d'avance	(en dehors du champ d'IAS 39)		2		6	
Trésorerie soumise à restriction	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	Niv. 1	53	53	21	21
Instruments dérivés actifs	cf. ci-dessous	Niv. 2	173	173	36	36
PASSIFS						
Dette court terme et découverts bancaires ⁽²⁾	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	641	641	585	585
Fournisseurs	Passifs financiers au coût amorti		1 897		1 830	
Autres créditeurs	Passifs financiers au coût amorti		1 233		1 279	
Emprunts obligataires publics et privés	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 1,2	9 832	11 221	11 178	12 336
Autres passifs financiers à long terme (y compris la part à moins d'un an)	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	937	938	1 181	1 189
Options de vente octroyées aux minoritaires	-	Niv. 2	6	6	34	34
Instruments dérivés passifs	cf. ci-dessous	Niv. 2	28	28	15	15
INSTRUMENTS DÉRIVÉS						
Instruments dérivés de taux			51	51	18	18
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		Niv. 2	-	-	7	7
Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur		Niv. 2	42	42	2	2
Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture		Niv. 2	9	9	9	9
Instruments dérivés de change			110	110	2	2
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		Niv. 2	(1)	(1)	-	-
Dérivés désignés comme instrument de couverture de juste valeur		Niv. 2	1	1	1	1
Dérivés non désignés comptablement comme instrument de couverture		Niv. 2	110	110	1	1
Instruments dérivés sur matières premières			(16)	(16)	1	1
Dérivés désignés comme instrument de couverture de flux de trésorerie		Niv. 2	(16)	(16)	1	1
Autres instruments dérivés			-	-	-	-
Dérivés actions qualifiés de transaction		Niv. 2	-	-	-	-
Dérivés incorporés qualifiés de transaction		Niv. 2	-	-	-	-

(1) Voir Note 2.17 et Note 19.

(2) Dont 238 millions d'euros de découvert bancaire au 31 décembre 2014 (186 millions d'euros au 31 décembre 2013) et 254 millions d'euros de titrisation (282 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 (131 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 218 millions d'euros au 31 décembre 2013) 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 (11 176 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 12 296 millions d'euros au 31 décembre 2013), et à défaut à l'aide de modèles qui s'appuient sur des données de marché observables (45 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 40 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- ◆ **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 2014, les contrats à terme ont presque 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 :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	961	1 108
Livre sterling (GBP)	148	130
Autres devises	76	75
TOTAL	1 185	1 313
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE		
Dollar américain (USD)	354	321
Livre sterling (GBP)	36	46
Autres devises	534	689
TOTAL	924	1 056

Analyse de la juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de change

Au 31 décembre 2014 et 2013, 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 sont, en conséquence, comptabilisées en compte de résultat. Celles-ci viennent compenser, pour l'essentiel, la variation de valeur de l'élément couvert.

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE					
	2014			2013		
	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	122	-	122	14	-	14
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	-	-	-	-	-
PASSIFS						
Instruments dérivés non-courants	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés courants	12	-	12	12	-	12
Réévaluation nette des prêts et emprunts financiers en devises	-	115	115	-	7	7
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	110	(115)	(5)	2	(7)	(5)

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 2014 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 2014

(millions d'euros)	À moins d'un an		D'un an à cinq ans		À plus de cinq ans		Total	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passifs financiers ⁽¹⁾	1 330	715	6 682	689	1 993	1	10 005	1 405
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(1 961)	-	-	-	-	-	(1 961)
POSITION NETTE AVANT GESTION	1 330	(1 246)	6 682	689	1 993	1	10 005	(556)
Instruments dérivés	16	(16)	(1 971)	1 971	-	-	(1 955)	1 955
POSITION NETTE APRÈS GESTION	1 346	(1 262)	4 711	2 660	1 993	1	8 050	1 399

(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 2014 ⁽¹⁾

(millions d'euros)	Taux moyen	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Total
Payeur de taux fixe								
<i>(couverture de flux de trésorerie)</i>								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Payeur de taux variable								
<i>(couverture de juste valeur)</i>								
Euro	0,2 %	-	500	1 000	500	-	-	2 000
Autres devises	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres instruments dérivés de taux								
Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	11,8 %	15	15	15	-	-	-	45
TOTAL		15	515	1 015	500	-	-	2 045

(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 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.

Analyse de la juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments dérivés couvrant le risque de taux

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014			2013		
	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	51	-	51	13	-	13
Instruments dérivés courants	-	-	-	9	-	9
PASSIFS						
Passifs financiers, part à plus d'un an	-	42	42	-	2	2
Instruments dérivés non courants	-	-	-	2	-	2
Instruments dérivés courants	-	-	-	2	-	2
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	51	(42)	9	18	(2)	16

E) RISQUE SUR LES 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 2014 et 2013, 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 les matières premières

Le montant notionnel 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 2014⁽¹⁾

(millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Total
Gaz Naturel	13	1	-	-	-	-	14
Fuel	29	-	-	-	-	-	29
Fret Maritime	-	-	-	-	-	-	-
Électricité	40	29	17	17	-	-	103
Charbon	5	-	-	-	-	-	5
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	87	30	17	17	-	-	151

(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 2013⁽¹⁾

(millions d'euros)	2014	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Total
Gaz Naturel	3	-	-	-	-	-	3
Fuel	26	-	-	-	-	-	26
Fret Maritime	-	-	-	-	-	-	-
Électricité	15	3	-	-	-	-	18
Charbon	-	-	-	-	-	-	-
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.

Analyse de la juste 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 2014 et 2013 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 :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
ACTIFS		
Instruments dérivés non courants	-	-
Instruments dérivés courants	1	1
PASSIFS		
Instruments dérivés non courants	2	-
Instruments dérivés courants	15	1
IMPACT NET SUR LES CAPITAUX PROPRES	(16)	-

F

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 174 millions d'euros et 29 millions d'euros au 31 décembre 2014) serait de 161 millions d'euros et 16 millions d'euros. Une compensation potentielle ne répondant pas aux critères d'IAS 32 s'élèverait donc à 13 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 2014, le ratio cash-flow opérationnel sur dette nette ressort à 11,2 %, contre 11,8 % à fin 2013.

Voir la Section 2.2.4 (Réconciliation de mesures non comptables) du Document de Référence pour plus de détails sur la définition du Groupe pour les indicateurs de dette nette, capitaux propres et cash-flow opérationnel.

Voir la Section 2.4.3 (b) (Dette nette et ratios sur dette nette) du Document de Référence pour plus de détails sur le niveau des ratios d'endettement net sur capitaux propres et cash-flow opérationnel sur capitaux propres pour chacune des périodes présentées.

I) RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque de défaut d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances.

Le Groupe est exposé au risque de crédit dans le cadre de ses activités commerciales.

L'exposition maximale du Groupe au risque de crédit sur ses créances à moins d'un an au 31 décembre 2014 est détaillée dans le tableau suivant :

AU 31 DÉCEMBRE

(millions d'euros)	2014
Clients (cf. Note 17)	1 597
Autres débiteurs (cf. Note 18)	714
TOTAL	2 311

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 autres débiteurs, prêts et créances à plus d'un an pour respectivement 544 millions d'euros et 412 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 2013 (voir Note 15 et Note 18).

NOTE 27 AUTRES CRÉDITEURS

Les autres créditeurs se décomposent comme suit :

(millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE	
	2014	2013
Personnel - rémunérations dues	407	413
Intérêts à payer	265	338
État - autres impôts et taxes	126	116
Dettes sur immobilisations	147	147
Autres	288	265
AUTRES CRÉDITEURS	1 233	1 279
<i>Dont part à court terme</i>	<i>1 173</i>	<i>1 211</i>
<i>Dont part à long terme</i>	<i>60</i>	<i>68</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 2014	31 décembre 2013*
ENGAGEMENTS DONNÉS					
Engagements liés aux activités opérationnelles					
Engagements d'investissements industriels et autres engagements d'achat ⁽¹⁾	447	912	712	2 071	1 562
Locations d'exploitation	209	346	157	712	711
Autres engagements	411	49	78	538	364
Engagements liés au financement					
Nantissement de titres	-	-	-	-	6
Nantissement d'actifs	135	213	45	393	386
Cautions et autres garanties ⁽²⁾	355	348	10	713	587
Paiements d'intérêts prévus ⁽³⁾	678	1 578	1 206	3 462	4 289
Paiements nets prévus dans le cadre des swaps de taux d'intérêts ⁽⁴⁾	(12)	(32)	-	(44)	(38)
Engagements liés au périmètre					
Garanties de passif	250	377	-	627	555
Obligations de rachat d'intérêt dans des coentreprises	-	-	-	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS					
Lignes de crédit confirmées non utilisées	-	3 000	-	3 000	3 435
Autres lignes de financement disponibles	-	-	450	450	450
Prêts bancaires non utilisés	500	-	-	500	250

* Les chiffres ont été ajustés des retraitements expliqués dans la Note 2 "Synthèse des principales règles et méthodes comptables" suite à l'application d'IFRS11 (voir Note 2.1).

(1) Dont 28 millions d'euros relatifs aux coentreprises en 2014.

(2) Dont 693 millions d'euros en 2014 et 568 millions d'euros en 2013 relatifs aux coentreprises (incluant 590 millions d'euros pour Lafarge Shui On China en 2014 et 522 millions d'euros en 2013).

(3) 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.

(4) Les paiements d'intérêts prévus pour la jambe variable des swaps sont calculés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre.

F

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 1 536 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2014 et 2013, s'élève respectivement à 199 millions d'euros et 228 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.

Les engagements d'investissement industriels correspondent aux pénalités d'annulation des contrats signés (engagement ferme pour lequel il n'existe pas contrepartie dans le futur).

Le 7 novembre 2014, le Groupe a conclu un accord avec Flour Mills Nigéria Plc afin de définir une feuille de route pour acheter, via la

holding Nigéria Cement Holdings B.V., détenue à 50 % par le Groupe, les 30 % détenus par Flour Mills Nigéria Plc dans l'entreprise associée United Cement Company of Nigéria Ltd. (Unicem), ainsi que les prêts d'actionnaires de Flour Mills Nigéria Plc. Le montant total reconnu en engagements donnés lié à cet accord s'élève à 123 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2014 de 627 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

Pour mémoire, suite à la transaction en date du 21 juin 2012 conclue avec la société Orascom Construction Industries S.A.E (OCI) des garanties sont maintenues sur deux sujets spécifiques.

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 bien-fondé des demandes et du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'état 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"). L'audience s'est tenue le 12 novembre 2014. Une décision de la Cour d'appel pourrait intervenir au cours du premier semestre 2015.

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 (63 millions d'euros⁽¹⁾), sur un montant total de 60 milliards de roupies (782 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 "COMPAT"), ainsi qu'une requête visant à surseoir au paiement de l'amende jusqu'à décision finale du COMPAT. Par décision en date du 17 mai 2013, après différentes étapes procédurales, le COMPAT 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 sont en cours et la décision finale du COMPAT pourrait intervenir courant 2015. Aucune provision n'a été constituée.

(1) Conversion par convention au taux de change de clôture.

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. 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. 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.

Grande-Bretagne – Ciment : Le 18 janvier 2012, l'"Office of Fair Trading" ("OFT") a annoncé avoir demandé à la Commission de la Concurrence de la Grande-Bretagne (la "Commission") de mener une enquête sectorielle approfondie sur le marché des granulats, du ciment et du béton ("Industrie") en Grande-Bretagne. La Commission a mené cette enquête sectorielle 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 en Grande-Bretagne. 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 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 (sauf l'obligation pour LT de désinvestir les deux broyeurs de laitier) et les mesures correctives comportementales, et imposant à LT des mesures conservatoires pour protéger la valeur des actifs qui seront probablement désinvestis. En mars 2014, LT a contesté les conclusions de la Commission et formé un recours devant le "Competition Appeal Tribunal" ("CAT"). Par décision en date du 11 septembre 2014, le CAT a ordonné la suspension temporaire de la procédure jusqu'au 1^{er} avril 2015, pour une reprise des audiences à compter du 13 avril 2015.

Le 16 décembre 2014, la Commission a approuvé le transfert de la cimenterie de Cauldon et de ses actifs associés aux futures activités Lafarge / Holcim en Grande-Bretagne dans le cadre du projet de fusion de ces deux groupes. Les mesures conservatoires continueront de s'appliquer jusqu'à leur levée formelle par la Commission ou jusqu'à l'issue de l'enquête de marché conduite par la Commission.

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. 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 par la "Federal Court". 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 (pas de calendrier officiel de procédure à ce stade).

LNA oppose une défense vigoureuse à cette action en cours. LNA estime que ces allégations à son encontre sont sans fondement. Aucune provision n'a été constituée.

Grèce – Heracles : En 1999, la Commission européenne (CE) a jugé qu'une partie d'une aide d'État accordée en 1986 à Héraclès, notre filiale depuis 2001 cotée en Grèce, était illégale et a ordonné à l'État grec d'obtenir le remboursement auprès d'Héraclès d'un montant de 7,3 millions d'euros, plus les intérêts. Dans un courrier ultérieur, en 1999, la CE a indiqué un montant calculé sur la base d'un intérêt capitalisé de 18 %. En 2000, Héraclès a restitué le montant global (soit 74 millions d'euros, intégrant les intérêts capitalisés) et déposé un recours devant le tribunal administratif de première instance d'Athènes ("TA"). En 2001, le TA a jugé que, en l'absence de mention d'intérêts capitalisés dans la décision CE, les autorités grecques ne pouvaient pas réclamer un montant intégrant des intérêts capitalisés, et a limité le montant à recouvrer à 25,6 millions d'euros (correspondant à un montant calculé avec des intérêts simples). En 2005, après la confirmation en appel du jugement du TA, les autorités grecques ont remboursé à Héraclès 44 millions d'euros. Les parties ont fait appel. Plusieurs années plus tard, en 2012, la Cour Administrative Suprême a renvoyé l'affaire pour nouveau jugement sur le fond. Suite à une audience du 13 février 2014, Héraclès a eu connaissance que la formation d'appel avait rendu sa décision. Ce jugement annule la décision du TA de 2001, sur le fondement duquel les autorités grecques avaient dû rembourser 44 millions d'euros à Héraclès. Ce nouveau jugement a été officiellement signifié à Héraclès le 13 octobre 2014. Héraclès conteste ce jugement, s'en défendra vigoureusement devant la Cour Administrative Suprême et examinera les autres mesures visant à contester l'exécution possible de ce jugement qui n'a pas encore été demandée à ce stade, étant précisé que l'appel devant la Cour Administrative Suprême n'est pas suspensif d'exécution. Une audience devant la Cour Administrative Suprême est prévue pour le second trimestre 2015. Aucune provision n'a été constituée.

Brésil – Lafarge Brasil SA : Le 31 décembre 2010, lors d'une Assemblée générale extraordinaire ("AGE"), la fusion de notre filiale brésilienne *Lafarge Brasil SA* dans LACIM a été approuvée par la majorité des actionnaires de Lafarge Brasil SA. Les sociétés *Maringá S.A. Cimento e Ferro Liga* (actuellement dénommée *Maringá Ferro Liga S.A.*) et *Companhia de Cimento Portland Ponte Alta* ("Maringa" et "Ponte Alta"), toutes deux alors actionnaires minoritaires de Lafarge Brasil SA pour une participation combinée de 8,93 %, ont contesté la décision de fusion et ont, par la suite, exercé leur droit de retrait prévu par le droit des sociétés brésilien. En application de ce droit, un montant de 76,3 millions de reals a été payé par Lafarge Brasil SA à Maringa et

Ponte Alta (la valeur de leurs actions à la valeur comptable inscrite au bilan en date du 30 novembre 2010).

En février 2011, Maringa a déposé une injonction pour suspendre les effets de l'AGE. L'injonction a été refusée. En septembre 2011, la réclamation a été modifiée pour (i) ajouter Ponte Alta comme Demandeur et l'ancien Président-Directeur général de Lafarge Brasil SA comme Défendeur, et (ii) demander la nullité de l'AGE et la révision des critères utilisés pour calculer le montant de remboursement après l'exercice des droits de retrait. Le 27 mars 2013, devant le Tribunal de première instance, Lafarge Brasil SA a été condamné à payer à Maringa et Ponte Alta près de 366 millions de reals (en janvier 2015) (121 millions d'euros⁽¹⁾), correspondant à la différence entre la valeur comptable (c'est-à-dire, 11,90 reals par action) payée en 2011 au moment de la fusion et la valeur de marché établie par un expert indépendant pour déterminer la parité d'échange de la fusion (c'est-à-dire, 39,57 reals par action). Tant Lafarge Brasil SA que Maringa et Ponte Alta ont fait appel de cette décision le 10 juin 2013. Fin décembre 2014, le Tribunal de Rio de Janeiro a rejeté les deux appels sur le fond. Lafarge Brasil SA contestera l'arrêt d'appel en se défendant vigoureusement devant la Cour Suprême de Justice et étudiera d'autres actions possibles pour empêcher l'exécution de cet arrêt. Aucune provision n'a été constituée.

À l'occasion des cessions intervenues au cours des dernières années, Lafarge et ses filiales ont accordé des garanties usuelles, notamment en matière comptable, fiscale, sociale, de qualité produits, de litiges, de concurrence, et d'environnement. Lafarge et ses filiales ont reçu ou pourraient recevoir à l'avenir des demandes de mise en jeu de ces garanties. Au regard de l'analyse actuelle, il a été globalement conclu qu'il n'y avait pas lieu de comptabiliser à ce jour de provisions importantes 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 81 millions d'euros au 31 décembre 2014 (86 millions d'euros au 31 décembre 2013) et d'un prêt à notre participation en Chine (Shui On) d'un montant de 85 millions d'euros au 31 décembre 2014 (42 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Voir Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014).

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 S.A.E (OBMH), holding des activités cimentières d'Orascom construction industries S.A.E (OCI), Lafarge S.A. a reçu des garanties de passif (voir Note 28) 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.

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

(1) Conversion au taux de change de clôture de janvier 2015.

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 2014.

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	
	2014	2013
Cadres	9 383	9 296
Non-cadres	34 888	35 965
TOTAL DES EFFECTIFS	44 271	45 261

	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2014	2013
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	1 917	2 001

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*).

	EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE	
(millions d'euros)	2014	2013
Conseil d'administration ⁽¹⁾	0,7	0,6
Direction	30,1	16,5
Avantages court terme	10,4	11,1
Avantages post-emploi ⁽²⁾	16,6	0,8
Autres avantages long terme	-	0,8
Paiements fondés sur des actions ⁽³⁾	3,1	3,8
TOTAL	30,8	17,1

(1) Jetons de présence.

(2) Variation de la valeur actualisée de l'obligation.

(3) Charge de l'exercice évaluée en conformité aux principes décrits en Note 2.24.

NOTE 32 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

A) FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions de titres d'entreprises consolidées incluent le prix payé au titre des acquisitions diminué de la trésorerie acquise. Aucune acquisition significative n'a eu lieu en 2014 et en 2013.

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 2014 sont détaillées en Note 3.

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

	2014	2013
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CESSIONS D'ACTIFS	1 084	1 069
<i>Dont :</i>		
Cession de nos activités Plâtre (États-Unis)	-	498
Cession des opérations ciment au Honduras	-	144
Création de la coentreprise Lafarge Tarmac et cessions du portefeuille d'activités	-	85
Cession des actifs granulats en Géorgie (États-Unis)	-	115
Cession des opérations ciment en Ukraine	-	83
Cession de nos activités Ciment en Équateur	364	-
Cession de notre participation au Mexique	142	-
Cession de notre participation dans les activités Plâtre Europe et Amérique du Sud (Etex)	138	-
Cession de l'usine de Korkino en Russie	102	-
Cession des actifs granulats au Maryland et au Nouveau-Mexique (États-Unis)	277	-
Autres	61	144

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).

2014

Aucune acquisition de parts d'intérêts sans prise de contrôle significative n'a eu lieu en 2014.

Aucune cession de parts d'intérêts sans perte de contrôle significative n'a eu lieu en 2014.

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.

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, encourus par le Groupe au cours des deux derniers exercices sont détaillés ci-dessous. Ces honoraires incluent les coentreprises en quote-part du Groupe.

(millions d'euros)	DELOITTE & ASSOCIÉS				ERNST & YOUNG ET AUTRES			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	6,4	6,3	73 %	92 %	5,8	5,7	78 %	85 %
<i>Lafarge S.A.</i>	1,6	1,6	18 %	23 %	1,4	1,4	19 %	21 %
<i>Filiales intégrées globalement et coentreprises</i>	4,8	4,7	55 %	69 %	4,4	4,3	59 %	64 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ⁽¹⁾	2,0	0,4	23 %	6 %	1,4	0,8	19 %	12 %
<i>Lafarge S.A.</i>	1,3	0,2	15 %	3 %	0,6	0,2	8 %	3 %
<i>Filiales intégrées globalement et coentreprises</i>	0,7	0,2	8 %	3 %	0,8	0,6	11 %	9 %
SOUS-TOTAL	8,4	6,7	96 %	98 %	7,2	6,5	97 %	97 %
AUTRES PRESTATIONS								
Fiscal ⁽²⁾	0,4	0,1	4 %	2 %	0,2	0,2	3 %	3 %
Juridique et social	-	-	-	-	-	-	-	-
Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,4	0,1	4 %	2 %	0,2	0,2	3 %	3 %
TOTAL	8,8	6,8	100 %	100 %	7,4	6,7	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

Aucun événement postérieur à la clôture.

NOTE 35 LISTE DES PRINCIPALES FILIALES, COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014

Les entités listées ci-dessous sont consolidées en intégration globale 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 des actifs du Groupe.

PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Sociétés cotées
Lafarge Aggregates South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	■	–	72,74	–
Lafarge Gypsum (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	–	–	■	100,00	–
Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd.	Afrique du Sud	■	■	–	72,74	–
Lafarge Ciment de M'sila "LCM"	Algérie	■	–	–	99,99	–
Lafarge Béton Algérie "LBA"	Algérie	–	■	–	99,50	–
Lafarge Ciment Oggaz "LCO"	Algérie	■	–	–	99,99	–
Lafarge Logistique Algérie "LLA"	Algérie	■	–	–	99,50	–
Lafarge Zement Karsdorf GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	–
Lafarge Zement Wössingen GmbH	Allemagne	■	–	–	100,00	–
Lafarge Zementwerke GmbH	Autriche	■	–	–	70,00	–
Centralbeton LTDA	Brésil	–	■	–	99,75	–
Lafarge Brasil SA	Brésil	■	–	–	99,76	–
Cimenteries du Cameroun	Cameroun	■	–	–	54,73	–
Lafarge Canada Inc.	Canada	■	■	■	100,00	–
Lafarge Halla Cement Corporation	Corée du Sud	■	–	–	97,10	–
Lafarge Cement Egypt S.A.E	Égypte	■	–	–	53,70	–
Lafarge Ready Mix S.A.E	Égypte	–	■	–	100,00	–
Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Espagne	–	■	–	100,00	–
Lafarge Cementos, S.A.U.	Espagne	■	■	–	100,00	–
Lafarge Building Materials Inc.	États-Unis	■	–	–	100,00	–
Lafarge North America Inc.	États-Unis	■	■	■	100,00	–
Granulats Bourgogne Auvergne	France	–	■	–	70,00	–
Lafarge Bétons France	France	–	■	–	100,00	–
Lafarge Ciments	France	■	–	–	100,00	–
Lafarge Ciments Distribution	France	■	–	–	100,00	–
Lafarge Ciments Réunion	France	■	–	–	82,92	–
Lafarge Granulats France	France	–	■	–	100,00	–
Société des Ciments Antillais	France	■	–	–	69,73	–
Heracles General Cement Company S.A.	Grèce	■	–	–	88,99	■
Lafarge Beton Industrial Commercial SA	Grèce	–	■	–	88,99	–
Lafarge Cement Hungary Ltd.	Hongrie	■	–	–	70,00	–
Lafarge India PVT Limited	Inde	■	–	–	85,97	–
Lafarge Aggregates & Concrete India Private Limited	Inde	–	■	–	85,97	–
Pt Lafarge Cement Indonesia	Indonésie	■	–	–	100,00	–
Bazian Cement Company Limited	Irak	■	–	–	70,00	–
United Cement Company Limited	Irak	■	–	–	60,00	–
Lafarge Company for Construction Contracting and General Trading, Ltd.	Irak	–	■	–	77,10	–
Arabian Concrete Supply Cement	Jordanie	–	■	–	25,64	–
Jordan Cement Factories Company PSC	Jordanie	■	–	–	50,28	■

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Note 35 Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Sociétés cotées
Bamburi Cement Ltd.	Kenya	■	–	–	58,60	■
CMCM Perniagaan sdn bhd	Malaisie	■	–	–	51,00	–
Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	■	–	–	51,00	■
Lafarge Cement sdn bhd	Malaisie	■	–	–	51,00	–
Lafarge Concrete (Malaysia) sdn bhd	Malaisie	–	■	–	47,56	–
Lafarge Cement Malawi Ltd.	Malawi	■	–	–	100,00	–
Lafarge (Mauritius) Cement Ltd.	Maurice	■	–	–	58,36	–
Lafarge Ciment (Moldova) SA	Moldavie	■	–	–	95,31	■
Ashakacem Plc.	Nigéria	■	–	–	42,63	■
Lafarge Africa Plc. (ex Lafarge Cement Wapco Nigeria Plc.)	Nigéria	■	–	–	72,74	■
Lafarge Ready-Mix Nigeria	Nigéria	–	■	–	72,74	–
Hima Cement Ltd.	Ouganda	■	–	–	71,01	–
Lafarge Pakistan Cement Limited	Pakistan	■	–	–	75,86	■
Lafarge Holdings (Philippines) Inc.	Philippines	■	–	–	100,00	–
Lafarge Cement S.A.	Pologne	■	–	–	100,00	–
Lafarge Kruszywa i Beton	Pologne	–	■	–	100,00	–
Lafarge Cement a.s.	République Tchèque	■	–	–	67,98	–
Lafarge Ciment (Romania) S.A.	Roumanie	■	–	–	98,56	–
OAQ Lafarge Cement	Russie	■	–	–	75,00	–
Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbie	■	–	–	100,00	–
Lafarge Cement Singapore Pte Ltd.	Singapour	■	–	–	51,00	–
Lafarge Mahaweli Cement (Private) Limited	Sri Lanka	■	–	–	90,00	–
Cementia Trading AG	Suisse	■	–	–	100,00	–
Lafarge Cement Syria	Syrie	■	–	–	98,67	–
Mbeya Cement Company Limited	Tanzanie	■	–	–	61,50	–
Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn "Technobud"	Ukraine	–	■	–	65,00	–
Lafarge Cement Zambia PLC	Zambie	■	–	–	75,00	■
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	■	–	–	76,46	■

F

PRINCIPALES COENTREPRISES DU GROUPE

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Sociétés cotées
Lafarge Surma Cement Limited	Bangladesh	■	–	–	29,44	■
Groupement SCB Lafarge	Bénin	■	–	–	50,00	–
Lafarge Chongqing Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	43,68	–
Lafarge Dujiangyan Cement Co. Ltd.	Chine	■	–	–	32,82	–
Lafarge Shui On (Dongjun) Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	–
Zunyi Sancha Lafarge Shui On Cement Co., Ltd.	Chine	■	–	–	55,00	–
Lafarge Emirates Cement LLC	Émirats arabes unis	■	–	–	50,00	–
Karbala Cement Manufacturing Ltd.	Irak	■	–	–	51,00	–
Lafarge Ciments	Maroc	■	–	–	34,93	■
Readymix Qatar W.L.L.	Qatar	–	■	–	49,00	–
Lafarge Tarmac Holdings Ltd.	Royaume-Uni	■	■	–	50,00	–
Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS	Turquie	–	–	■	50,00	–

PRINCIPALES ENTREPRISES ASSOCIÉES DU GROUPE

Sociétés	Pays	Ciment	Granulats & Béton	Autres	% d'intérêt	Sociétés cotées
AlSafwa Cement Company	Arabie Saoudite	■	–	–	25,00	–
United Cement Company of Nigeria Ltd.	Nigéria	■	–	–	25,46	–

COMPTES DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014

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 2014, 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. 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 6 mars 2015

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 2014 se soldent par un résultat net de 144 millions d'euros, contre 462 millions l'année précédente.

◆ Les résultats traduisent les événements suivants :

- ◆ la baisse significative du résultat d'exploitation de -108 millions d'euros provient essentiellement des coûts engagés dans le cadre du projet de fusion avec Holcim ;
- ◆ le résultat financier se dégrade de -259 millions d'euros. La diminution des dividendes encaissés de -332 millions d'euros étant pour partie compensée par une diminution des charges financières nettes de 71 millions d'euros ;
- ◆ le résultat exceptionnel de 5 millions d'euros correspond principalement aux reprises de provisions pour attribution d'actions gratuites ;
- ◆ enfin l'impôt sur les bénéfices prend en compte les impôts reçus ou à recevoir des filiales pour 92 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 -30 millions d'euros s'explique essentiellement par la réduction de capital de notre filiale Lafarge Brasil SA ;
- ◆ l'augmentation des provisions pour risques et charges de 46 millions d'euros suite à la provision passée sur les charges liées à la fusion ;
- ◆ l'augmentation nette des emprunts, prêts, et avances à court et long terme reçus ou consentis aux sociétés du Groupe pour 905 millions d'euros ;
- ◆ l'augmentation des capitaux propres avant résultat de l'exercice, pour 181 millions d'euros, qui résulte de l'affectation du résultat 173 millions d'euros et des augmentations de capital pour 8 millions d'euros ;
- ◆ la diminution de 562 millions d'euros de l'endettement net qui s'établit à 10 777 millions d'euros à fin 2014.

À la fin de l'année, la dette brute est composée d'emprunts obligataires pour 10 008 millions d'euros, d'emprunts auprès de sociétés du Groupe pour 378 millions d'euros et d'autres emprunts auprès des établissements de crédit pour 651 millions d'euros.

AFFECTATION DU BÉNÉFICE

Le Conseil d'administration du 23 février 2015 a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires d'affecter le bénéfice de l'exercice 2014, permettant le versement d'un dividende normal de 1,27 euro par action et un dividende majoré de 1,39 euro par action, de la manière suivante :

Origines :	
Bénéfice de l'exercice	144 018 217,48
Report à nouveau ⁽¹⁾	1 726 529 653,56
TOTAL	1 870 547 871,04
Affectation :	
Réserve légale	70 514,80
Dividende ⁽²⁾	
- premier dividende (5 % de la valeur nominale de l'action)	57 494 229,20
- dividende complémentaire (dividende total - premier dividende)	307 594 126,22
- montant maximum de la majoration de 10 %	2 643 447,72
- dividende total	367 731 803,14
Report à nouveau	1 502 745 553,10
TOTAL	1 870 547 871,04

(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 121 948 euros, (b) dividende non perçu au titre d'actions auto-détenues à la date de son détachement, soit 52 970 euros, (c) acquisition du droit à majoration de 10 % du dividende pour certaines actions nominatives avant la date de sa mise en paiement, soit 220 597,60 euros.

(2) Ce montant (ainsi que celui du report à nouveau) sera ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte les événements suivants (a) création d'actions nouvelles donnant droit au dividende avant la date de détachement, (b) variation du nombre d'actions auto-détenues antérieurement à la date de détachement, (c) perte du droit à majoration de 10 % du dividende pour certaines actions nominatives avant la date de mise en paiement et (d) régularisation de dividendes pour un ou des exercices.

Il est rappelé que les dividendes par action, distribués au titre des précédents exercices ont été les suivants :

Exercices	2013	2012	2011
Nombre d'actions	287 365 397	287 255 502	287 247 518
Dividende normal par action	1,00	1,00	0,50
Dividende majoré par action	1,10	1,10	0,55

COMPTE DE RÉSULTAT



EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Production vendue (services)		507	506
Reprises sur provisions	3	5	21
Total des produits d'exploitation		512	527
Autres achats et charges externes		(397)	(350)
Impôts et taxes		(9)	(11)
Salaires et charges sociales		(150)	(153)
Dotations aux amortissements	3	(24)	(24)
Dotations aux provisions	3	(75)	(24)
Total des charges d'exploitation		(655)	(562)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(143)	(35)
Produits financiers de participation	4	892	1 218
Intérêts et produits assimilés	5	88	78
Différences positives de change		22	33
Reprises sur provisions	6	1	4
Total des produits financiers		1 003	1 333
Intérêts et charges assimilées	7	(765)	(814)
Différences négatives de change		(15)	(31)
Dotations aux provisions	6	(8)	(14)
Total des charges financières		(788)	(859)
RÉSULTAT FINANCIER		215	474
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		72	439
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	8	5	(23)
Produit/(Charge) d'impôt sur les bénéfices	9	67	46
RÉSULTAT NET		144	462

F

BILAN



ACTIF

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2014			2013
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles et corporelles	10	241	144	97	93
Immobilisations financières ⁽¹⁾	11	26 274	0	26 274	25 754
Participations	29	25 242	-	25 242	25 272
Créances rattachées à des participations	21	1 021	-	1 021	471
Autres immobilisations financières		11	-	11	11
ACTIF IMMOBILISÉ		26 515	144	26 371	25 847
Autres créances	21	1 437	-	1 437	2 395
Valeurs mobilières de placement	12	4	-	4	1
Disponibilités		256	-	256	1 209
ACTIF CIRCULANT		1 697	0	1 697	3 605
Primes de remboursement des obligations	14	18	-	18	26
Écarts de conversion actif	14	440	-	440	278
TOTAL ACTIF		28 670	144	28 526	29 756
				32	25

(1) Dont à moins d'un an

PASSIF (AVANT AFFECTATION)

AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Capital social		1 150	1 149
Primes d'émission, de fusion et d'apport		9 863	9 856
Écarts de réévaluation		3	3
Réserve légale		115	109
Autres réserves		649	649
Report à nouveau		1 727	1 560
Résultat de l'exercice		144	462
Provisions réglementées		1	1
CAPITAUX PROPRES	15	13 652	13 789
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	16	221	175
Emprunts obligataires		10 008	11 420
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾		651	769
Autres dettes financières diverses		378	360
Dettes financières	18	11 037	12 549
Dettes fiscales et sociales		59	48
Autres dettes	21	3 341	2 863
TOTAL DES DETTES ⁽²⁾		14 437	15 460
Écarts de conversion passif	14	216	332
TOTAL PASSIF		28 526	29 756
		1	10
		4 931	4 885

(1) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques

(2) Dont part à moins d'un an

TABLEAU DE FINANCEMENT



EXERCICES CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	2014	2013
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT ⁽¹⁾	222	518
Variation du besoin en fonds de roulement	1 170	8
FLUX DE TRÉSORERIE LIES AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION (I)	1 392	526
Investissements	(28)	(26)
Acquisition de titres	(3)	-
Remboursement de titres	33	217
Diminution nette des prêts et divers	(550)	27
Actifs immobilisés cédés		
FLUX DE TRÉSORERIE LIES AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS (II)	(548)	218
Augmentations de capital	7	3
Dividendes au titre de l'exercice précédent	(289)	(289)
FLUX DE TRÉSORERIE LIES AUX OPÉRATIONS DE CAPITAL (III)	(282)	(286)
(AUGMENTATION)/ DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET (I + II + III)	562	458
ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE	10 777	11 339
Dettes financières	11 037	12 549
Valeurs mobilières de placement	(4)	(1)
Disponibilités	(256)	(1 209)

(1) La marge brute d'autofinancement est essentiellement composée du résultat net (+144 millions d'euros) hors dotations aux amortissements (+32 millions d'euros), dotations et reprises de provisions (-46 millions d'euros).

ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE LA SOCIÉTÉ

Le 7 avril 2014, Lafarge et Holcim ont annoncé un projet visant à rapprocher les deux sociétés dans le cadre d'une fusion entre égaux pour créer LafargeHolcim, un groupe à l'avant-garde de l'industrie des matériaux de construction. Ce projet a été approuvé par les Conseils d'administration respectifs. Les coûts engagés sur l'exercice dans le cadre de ce projet se sont élevés à 126 millions d'euros (information détaillée en Note 27).

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes sont établis conformément aux dispositions du Plan comptable général (règlement ANC N° 2014-03). 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. 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.

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)	2014	2013
Immobilisations incorporelles	(21)	(21)
Immobilisations corporelles	(3)	(3)
(DOTATIONS AUX) AMORTISSEMENTS	(24)	(24)

3.2 (DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2014		2013	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Pensions et indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	(26)	3	(23)	10
Autres provisions d'exploitation	(49)	2	(1)	11
(DOTATIONS AUX) REPRISES SUR PROVISIONS D'EXPLOITATION	(75)	5	(24)	21

(1) Se référer à la Note 17 « Engagements de retraite » pour plus d'informations.

NOTE 4 PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION

(en millions d'euros)	2014	2013
Dividendes perçus de filiales françaises	585	751
Dividendes perçus de filiales étrangères	256	422
DIVIDENDES PERÇUS	841	1 173
PRODUITS SUR CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	51	45
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	892	1 218

NOTE 5 INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

Les intérêts et produits assimilés se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Produits sur avances en compte courant consenties aux sociétés du Groupe	65	57
Autres	23	21
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	88	78

NOTE 6 (DOTATIONS) ET REPRISES DE PROVISIONS À CARACTÈRE FINANCIER

Les (dotations et) reprises de provisions à caractère financier se détaillent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2014		2013	
	Dotations	Reprises	Dotations	Reprises
Participations	-	-	-	4
Créances rattachées	-	-	-	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	0	0	0	4
Perte de change	-	-	-	-
Autres	-	1	(1)	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	0	1	(1)	0
PRIMES DE REMBOURSEMENT	(8)	-	(13)	-
TOTAL	(8)	1	(14)	4

NOTE 7 INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES

Les intérêts et charges assimilées s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2013
Charges sur dettes rattachées à des participations	(19)	(20)
Charges sur avances en compte courant reçues des sociétés du Groupe	(11)	(14)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS SUR PARTICIPATIONS	(30)	(34)
Intérêts sur emprunts obligataires	(679)	(736)
Intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	(25)	(23)
Autres intérêts et charges financières	(31)	(21)
AUTRES INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(735)	(780)
TOTAL INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(765)	(814)

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2014	2013
Attributions d'actions de performance	10	(24)
Autres éléments exceptionnels nets	(5)	1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	5	(23)

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	2014	2013
Produit de l'intégration fiscale	92	70
Impôt société, retenues à la source, autres impôts	(25)	(24)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	67	46

Le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 2 547 millions d'euros au 31 décembre 2014 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 2013	Augmentation	Diminution	31 décembre 2014
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Valeur brute	190	28	15	203
Amortissements cumulés	(109)	21	14	(116)
Valeur nette comptable	81	7	1	87
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Valeur brute	42	1	4	39
Amortissements cumulés	(30)	3	4	(29)
Valeur nette comptable	12	(2)	0	10
TOTAL	93	5	1	97

Aucune dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles n'est comptabilisée.

NOTE 11 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'euros) (valeurs brutes)	31 décembre 2013	Augmentation	Diminution	31 décembre 2014
Participations ⁽¹⁾	25 272	3	33	25 242
Créances rattachées à des participations	471	601	51	1 021
Autres titres immobilisés	10	-	-	10
Dépôts & cautionnements	1	-	-	1
Autres immobilisations financières	11	0	0	11
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	25 754	604	84	26 274

(1) La liste des filiales et des participations est détaillée dans la Note 29 – « Valeurs Financières ».

La diminution des participations concerne la réduction de capital de notre filiale Lafarge Brasil SA.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts à long terme consentis à des sociétés apparentées, filiales directes ou indirectes.

NOTE 12 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	Augmentation	Diminution	31 décembre 2014
Actions propres Lafarge S.A. ⁽¹⁾	1	14	11	4
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	1	14	11	4

(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 31/12/2013	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2014
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	17 935	250 000	197 397	-	70 538
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	17 935	250 000	197 397	-	70 538

(en millions d'euros)	Situation au 31/12/2013	Augmentations	Diminutions	Reclassement	Situation au 31/12/2014
Plans d'options d'achat	-	-	-	-	-
Plans d'attribution d'actions de performance	1	14	11	-	4
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	1	14	11	-	4

Au 1^{er} trimestre 2014, Lafarge S.A. a procédé à l'achat de 250 000 actions propres afin de couvrir la livraison des plans arrivant à échéance en mars 2014. La diminution de 197 397 actions correspond à la livraison des plans d'attribution de performance 2010, 2011 et 2012.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des actions propres auto-détenues en couverture de plans d'attributions d'actions de performance (70 538 actions) s'établit à 4 millions d'euros.

NOTE 14 ÉCARTS DE CONVERSION ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	2014	2013
Primes de remboursement des emprunts obligataires	18	26
Écarts de conversion actif	440	278
ACTIF	458	304
Écarts de conversion passif	216	332
PASSIF	216	332

Les primes de remboursement des emprunts obligataires s'établissent à 18 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 26 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les dotations aux amortissements à hauteur de 8 millions d'euros expliquent la diminution de ces primes.

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 2014, le capital social de la Société s'élève à 1 150 166 736 euros. Il est divisé en 287 541 684 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 (125 281 292) depuis deux ans au moins, le nombre total de droits de vote à la même date est de 412 822 976.

Évolution du capital social au cours de l'exercice 2014

Le capital social de la Société au 31 décembre 2013 s'élevait à 1 149 461 588 euros divisé en 287 365 397 actions de quatre euros de nominal chacune. Depuis le 31 décembre 2013, le capital a été augmenté de 176 287 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	176 287	705 148	7 042 030	7 747 178
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	176 287	705 148	7 042 030	7 747 178

Capital potentiel au 31 décembre 2014

Le nombre d'actions de la Société au 31 décembre 2014 pourrait être augmenté d'un nombre maximum de 6 093 284 actions dans l'hypothèse :

- de l'exercice des 5 752 615 options de souscription attribuées au personnel, existantes à cette date. Sur ces options de souscription, 4 487 162 étaient exerçables au 31 décembre 2014 et 1 265 453 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 ;

- et de la livraison en mars 2015 d'un maximum de 340 669 actions de performance au personnel, existantes au 31 décembre 2014 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 2013 <i>(avant affectation du résultat 2013)</i>	1 149	9 856	762	1 560	462	13 789
Affectation du résultat 2013	-	-	6	167	(462)	(289)
Augmentation de capital	1	7	-	-	-	8
Résultat de l'exercice 2014	-	-	-	-	144	144
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2014 <i>(avant affectation du résultat 2014)</i>	1 150	9 863	768	1 727	144	13 652

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 2013	Dotations	Utilisations	Reprises sans objet	31 décembre 2014
Provisions pour retraites ⁽¹⁾	74	26	3	-	97
Provisions pour rémunérations en actions	69	15	12	18	54
Provisions pour impôts	23	-	7	-	16
Autres provisions pour risques et charges	9	49	4	-	54
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	175	90	26	18	221
<i>dont charges de personnel</i>		6	4	4	
<i>dont autres charges d'exploitation</i>		74	6	-	
<i>dont financier</i>		-	-	-	
<i>dont exceptionnel</i>		10	9	14	
<i>dont impôts</i>		-	7	-	
TOTAL		90	26	18	

(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 : 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. 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.

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 1 million d'euros en 2014 contre 7 millions d'euros en 2013. 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)	2014	2013
Taux d'actualisation	1,80 %	3,30 %
Taux de croissance des salaires	2 à 5,5 %	2 à 5,5 %
Valeur actualisée de l'obligation	257	185
Écarts actuariels et effets des modifications de plan non comptabilisés	(160)	(111)
PROVISION AU TITRE DES ENGAGEMENTS DE RETRAITE	97	74

NOTE 18 DETTES FINANCIÈRES

18.1 DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE

(en millions d'euros)	Capital restant dû au 31 décembre 2013	Augmentations	Diminutions	Autres mouvements ⁽¹⁾	Capital restant dû au 31 décembre 2014
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	11 118	-	1 612	268	9 774
Intérêts courus sur emprunts obligataires	302	234	302	-	234
EMPRUNTS OBLIGATAIRES	11 420	234	1 914	268	10 008
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	769	560	678	-	651
Titres de créances négociables	7	-	7	-	-
Dettes rattachées à des participations	353	-	-	25	378
AUTRES DETTES FINANCIÈRES DIVERSES	360	-	7	25	378
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	12 549	794	2 599	293	11 037

(1) Dont écarts de conversion.

La diminution correspond au remboursement de deux emprunts obligataires arrivés à échéance en mai 2014 pour 1 milliard d'euros, et en juillet 2014 pour 612 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.

3 000 millions d'euros de ligne de crédit ne sont pas tirés au 31 décembre 2014 dont une ligne de crédit syndiquée de 1 500 millions d'euros de maturité 03 juin 2016. Cette dernière ligne de crédit est assortie d'une option de sortie applicable sur une base individuelle dans l'hypothèse où le ratio dette nette sur Ebitda du

Groupe serait supérieur à 4,75 sans que cela soit constitutif d'un cas de défaut et sans impact sur les autres contrats de financement de Lafarge S.A..

Enfin, nous disposons au 31 décembre 2014 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 obligatoire, 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 un prêt bancaire en 2014 pour 500 millions d'euros qui pourra être débloqué le 28 mai et le 30 septembre 2015 et dont l'échéance est décembre 2016. Celui-ci est assorti d'une option de sortie applicable 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.

18.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux d'intérêt	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2013	Capital restant dû 31 décembre 2014
Emprunt obligataire 2002	GBP	307	6,625 %	15 ans	240	257
Emprunt obligataire 2004	EUR	612	5,000 %	10 ans	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	435	494
Emprunt obligataire 2006	USD	592	6,500 %	10 ans	580	659
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	145	12,530 %	25 ans	145	165
Emprunt obligataire 2009	USD	72	12,850 %	25 ans	72	82
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	-
Emprunt obligataire 2009	GBP	411	10,000 % ⁽¹⁾	8 ans	420	449
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	399	453
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 + 1,24 %	7 ans	50	50
Emprunt obligataire 2013	EUR	750	4,750 %	7 ans	750	750
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)					11 118	9 774
Intérêts courus					302	234
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					11 420	10 008

(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 2014, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'établissent à 651 millions d'euros et comprennent 90 millions d'euros à échéance 2015.

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.

(en millions d'euros)	2015 S1	2015 S2	Flux contractuels à moins d'un an (incl. Intérêts futurs)	2016	2017	2018	2019	À plus de 5 ans	Flux contractuels à plus d'un an (incl. Intérêts futurs)	Total flux contractuels (incl. Intérêts futurs)
Emprunts obligataires	1 030	1 145	2 175	2433	2 090	1 947	1 476	2 403	10 349	12 524
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	404	3	407	6	180	54	25	-	265	672
Titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	21	21	398	-	-	-	-	398	419
TOTAL	1 434	1 169	2 603	2 837	2 270	2 001	1 501	2 403	11 012	13 615

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 2014, 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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Notionnel	Juste valeur ⁽¹⁾	Notionnel	Juste valeur ⁽¹⁾
Dollar américain (USD)	851	22	1 002	(8)
Livre britannique (GBP)	148	2	129	-
Autres devises	47	1	39	-
ACHATS À TERME ET SWAPS DE CHANGE	1 046	25	1 170	(8)
Dollar américain (USD)	155	(5)	159	2
Livre britannique (GBP)	36	(1)	46	-
Autres devises	272	91	433	8
VENTES À TERME ET SWAPS DE CHANGE	463	85	638	10

(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.

Le tableau ci-dessus présente les instruments dérivés mis en place pour couvrir les éléments monétaires en devises du bilan. Les instruments mis en place avec les banques pour le compte des filiales du Groupe ne sont pas renseignés dans ce tableau.

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 2014

MONTANT NOTIONNEL DES CONTRATS PAR DATE D'ÉCHÉANCE ⁽¹⁾

(en millions d'euros, sauf indication contraire)	Taux moyen	2015	2016	2017	2018	2019	> 5 ans	Total	Juste valeur ⁽²⁾
SWAP DE TAUX D'INTÉRÊTS									
Payeurs du taux fixe	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receveurs du taux fixe	0,2 %	-	500	1 000	500	-	-	2 000	42

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

(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

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014

Engagements donnés	Montants (en millions d'euros)	Échéance
GARANTIES FINANCIÈRES :		
En faveur d'Établissements de crédits relatives à des prêts accordés à des filiales du Groupe	933	Échéances des prêts
En faveur de l'État de Georgie pour le compte de Lafarge Road Marking US	illimité	Extinction des obligations
GARANTIES DE PASSIF :		
En faveur de ETEX Group, suite à la cession de 20 % dans les sociétés Siniat International et Romeral	7	Févr. 2017
En faveur de ETEX Group, suite à la cession de 80 % de l'activité Plâtre en Europe et en Amérique du Sud	136	Nov. 2016
En faveur de ASKALE Cemento, suite à la cession de Lafarge Van Cimento	2	Sept. 2019
En faveur de MONIER Group, suite à la cession de l'activité Toiture, au titre d'une garantie spécifique US - Toutes les autres garanties ayant été levées.	illimité	Févr. 2022
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES :		
<p>◆ Dans le cadre de la modification des plans de retraites au Royaume-Uni (le « Plan »), Lafarge S.A. a accordé à Lafarge UK pension Trustees Limited, le « Trustee », (responsable du Plan), une garantie couvrant le respect par Lafarge International Holding Limited (« LIHL ») de l'ensemble des engagements (et obligations de paiement) que LIHL aura pris au titre du Plan. Cette garantie a été consentie le 26 janvier 2012, suite à l'autorisation du Conseil d'administration du 3 novembre 2011. En 2014, le montant du besoin de financement du régime est estimé, sur la base de projections, à 523 millions de livres sterling et le déficit déterminé sur la base d'une liquidation du régime auprès d'une compagnie d'assurance est estimé, sur la base de projections, à environ 1,1 milliard de livres sterling.</p> <p>Lafarge S.A. a signé un accord avec le Trustee le 15 décembre 2014 (<i>Deed of Agreement</i>) prévoyant une notification préalable d'au moins 6 mois du Trustee en cas de transaction significative impactant les capitaux propres de Lafarge S.A. ou concernant les actifs du Groupe situés au Nigéria et en Malaisie. L'obligation de notification concernant les actifs au Nigéria et en Malaisie est portée par LIHL, avec un engagement de Lafarge S.A. concernant le respect par LIHL de cette obligation. Ces engagements prendront fin 18 mois après la réalisation de la fusion avec Holcim (Voir Note 27).</p>		
◆ Dans le cadre de contrats de mise à disposition de flotte de camions toupies et engins de carrières pour nos filiales nord-américaines, Lafarge a émis des garanties en faveur de Cura Classis (Canada) Inc et Cura Classis (US) LLC.	75	juin 2024
◆ Dans le cadre de contrats de mise à disposition de flotte de camions toupies et engins de carrières pour nos filiales Anglaises, Lafarge a émis des garanties en faveur de Cura Classis UK.	19	août 2021
◆ En faveur de la Citibank, au titre des futurs engagements de ses filiales établies hors de la région EMEA, lorsque ces dernières signeront un contrat de fourniture de cartes de paiement mises à la disposition des salariés.	3	Expiration des contrats
◆ En faveur de la BNP Paribas pour la caution qu'elle accorde au bailleur la SIIC PARIS, de son Siège Social	2	Déc. 2022
◆ En faveur de la SIIC PARIS au titre du contrat de bail pour la location de son Siège Social	60	Déc. 2022
◆ En faveur de Natixis pour la garantie donnée à la Société des Ciments de la Mitidja (Algérie) au titre de la bonne exécution du contrat de management en cours avec Lafarge S.A.	1	Juil. 2018
◆ Dans le cadre d'un contrat d'achat d'équipements : le « <i>Final Statement & New Supply agreement</i> » signé en juillet 2009, avec la société chinoise CBMI, Lafarge S.A. a l'obligation d'acheter les équipements non encore livrés à ses filiales avant le 31 août 2013. Cette échéance a été reportée en janvier 2015 suite à un accord entre les parties conclu en mars 2014	21	Janv. 2015

NOTE 21 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'euros) (Valeurs brutes)	Montant au 31 décembre 2014	Échéance		
		À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Créances rattachées à des participations	1 021	32	989	-
Autres immobilisations financières	11	-	-	11
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	1 032	32	989	11
Prêts et avances en comptes courants consenties aux sociétés du Groupe	1 402	1 402	-	-
Autres	35	35	-	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	1 437	1 437	-	-
CRÉANCES	2 469	1 469	989	11
Emprunts obligataires	10 008	1 437	6 580	1 991
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	651	93	558	-
Autres dettes financières diverses	378	1	-	377
DETTES FINANCIÈRES	11 037	1 531	7 138	2 368
DETTES FISCALES ET SOCIALES	59	59	-	-
Emprunts et avances en comptes courants reçus des sociétés du Groupe	3 287	3 287	-	-
Autres ⁽¹⁾	54	54	-	-
AUTRES DETTES	3 341	3 341	-	-
DETTES	14 437	4 931	7 138	2 368

(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 L. 144-6-1 du Code de commerce.

Les 54 millions d'euros d'autres dettes comprennent des dettes fournisseurs pour un montant total de 27,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 (fournisseurs étrangers et français hors Groupe).

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 31/12/2014
Fournisseurs d'exploitation et d'immobilisations	0,2	17,8	8,8	0,7	27,5

(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

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	25 242	25 239	3
Créances à long terme rattachées à des participations	1 021	1 021	-
DETTES FINANCIÈRES			
Autres dettes financières diverses	378	378	-
AUTRES CRÉANCES			
Prêts et comptes courants	1 402	1 393	9
Autres créances	35	-	-
AUTRES DETTES			
Emprunts et comptes courants	3 287	3 286	1
Autres dettes	54	-	-
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATIONS			
	892	892	
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS			
	88	65	1
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS			
	(765)	(30)	-

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 2014.

NOTE 23 RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en millions d'euros)	2014	2013
Conseil d'administration	0,7	0,7
Direction ⁽¹⁾	10,0	12,0

(1) La Direction est composée du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif, soit 11 personnes au 31 décembre 2014

NOTE 24 EFFECTIF MOYEN EMPLOYÉ PENDANT L'EXERCICE

	2014	2013
Cadres	363	361
Agents de maîtrise et techniciens	119	121
Employés	27	28
EFFECTIF TOTAL	509	510

NOTE 25 DROITS INDIVIDUELS À LA FORMATION

En application de l'avis 2004F du Comité d'urgence relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Lafarge n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Les droits acquis à fin 2014 sont évalués à 40 481 heures. À compter du 1^{er} janvier 2015, le Compte Personnel de

Formation (CPF) va se substituer au DIF. Les heures de DIF acquises au 31 décembre 2014 devront être utilisées avant le 31 décembre 2020 de la même façon que s'il s'agissait d'heures acquises dans le cadre du CPF.

NOTE 26 SITUATION FISCALE LATENTE EXPRIMÉE EN BASE D'IMPOSITION (HOLDING SEULE)

(en millions d'euros)	2014	2013
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	97	74
Autres provisions	15	21
DÉFICITS REPORTABLES		
Déficits du groupe d'intégration fiscale	2 547	2 662
Écart de réévaluation (1976)	3	3

NOTE 27 PROJET DE FUSION ENTRE LAFARGE ET HOLCIM

Le 7 avril 2014, Lafarge et Holcim ont annoncé un projet visant à rapprocher les deux sociétés dans le cadre d'une fusion entre égaux pour créer LafargeHolcim, un groupe à l'avant-garde de l'industrie des matériaux de construction. Ce projet a été approuvé par les Conseils d'administration des deux sociétés et a reçu le plein soutien de leurs actionnaires de référence.

LafargeHolcim serait une société cotée sur Euronext Paris et sur le SIX à Zurich et serait une société de droit suisse domiciliée en Suisse. Cette fusion serait structurée comme une offre publique d'échange initiée par Holcim sur les actions de Lafarge. Le Conseil d'administration de LafargeHolcim serait composé d'un nombre égal d'administrateurs venant de Lafarge et de Holcim. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site Internet <http://lafargeholcim.projet-fusion.com/fr>.

Le rapprochement proposé est entre autres conditionné à l'approbation des actionnaires de Holcim, à l'apport dans le cadre de l'offre d'échange par les actionnaires Lafarge d'au moins 2/3 des actions et des droits de vote de Lafarge sur une base totalement diluée et à l'obtention des différentes autorisations notamment réglementaires et autres approbations et consultations d'usage. D'ici la finalisation de l'opération, les deux sociétés poursuivront leurs activités de manière autonome.

27.1 CESSIION D'ACTIFS CONDITIONNÉE À LA RÉALISATION DE LA FUSION.

Périmètre des actifs à céder

Le 7 juillet 2014, après la signature de l'accord de fusion ("*Combination Agreement*"), Lafarge et Holcim ont publié une liste d'actifs qui pouvaient être désinvestis afin notamment d'anticiper les demandes éventuelles des autorités de la concurrence. La liste amendée a été publiée le 2 février 2015, jour de l'annonce de négociations exclusives avec le Groupe CRH sur la base d'un engagement ferme pour la cession d'un certain nombre d'actifs. Cette liste inclut les actifs à céder en Europe suite à l'obtention le 15 décembre 2014 par Lafarge et Holcim de l'autorisation de la Commission européenne concernant le projet de fusion sous réserve de l'approbation préalable de l'acquéreur par la Commission européenne.

Dans les juridictions où les autorisations sont encore attendues, les deux groupes continuent à coopérer avec les autorités de la concurrence. Le processus de cession se déroulera dans le respect des conditions d'information et de consultation en vigueur et dans le cadre d'un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel. Les désinvestissements proposés seront notamment conditionnés à l'examen des autorités de régulation, à l'accord des co-actionnaires lorsque nécessaire, ainsi qu'à la conclusion effective de l'offre publique d'échange.

F

Engagement ferme conclu avec CRH

Le 31 janvier 2015, Lafarge et Holcim sont entrés en négociations exclusives suite à la signature d'un engagement ferme avec le groupe CRH pour la cession d'un certain nombre d'actifs. La liste des actifs Lafarge comprend des opérations en Europe (Allemagne, Roumanie, Royaume-Uni, des actifs en France dont la Réunion), au Brésil et aux Philippines.

Cet accord sera soumis à l'approbation des actionnaires de CRH et à la finalisation du projet de fusion ainsi qu'à la mise en œuvre des réorganisations juridiques locales nécessaires pour ajuster le périmètre des entités cédées au cadre contractuel.

L'engagement ferme pris par CRH garantit une valeur d'entreprise globale sujette aux seuls ajustements usuels liés à l'évolution des positions nettes de trésorerie, du besoin en fonds de roulement et de certaines provisions jusqu'à la date de réalisation des cessions. L'ensemble de ces désinvestissements est structuré comme un tout indissociable. Aucune cession individuelle ne peut être réalisée si la transaction globale n'a pas lieu.

27.2 CLAUSES DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET DE NON-CONCURRENCE.

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, Lafarge S.A. a identifié les principales obligations liées à des offres publiques de rachat obligatoire, des clauses de changement de contrôle et de non-concurrence ou autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières relatives par exemple aux contrats de financement, aux impôts, à des contrats d'approvisionnements, à des accords avec des partenaires ou aux régimes d'avantages au personnel, notamment les retraites, susceptibles d'avoir un effet en cas de réalisation effective de la fusion. Lafarge S.A. n'a pas identifié d'impact à traduire dans les comptes de la Société au 31 décembre 2014. Comme expliqué ci-après, des discussions sont en cours ou vont commencer avec les différentes parties et autorités de marché concernées pour trouver les solutions appropriées avant la date de réalisation effective de la fusion. Les principales clauses identifiées sont présentées ci-après.

a) Pactes d'actionnaires

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, Lafarge S.A. a identifié dans les pactes d'actionnaires de ses filiales :

- ◆ des clauses de sortie au bénéfice des partenaires, minoritaires ou non, qui peuvent les mettre en œuvre en raison du changement de contrôle de Lafarge S.A. résultant de la fusion ;

- ◆ des engagements de non-concurrence par lesquels Lafarge et ses partenaires s'engagent à ne pas exercer directement ou indirectement, dans un périmètre donné, des activités concurrentes de celles de leur société commune. Par l'effet de la fusion avec Holcim, Lafarge pourrait être en violation de son engagement de non-concurrence si, sur le territoire concerné, les activités de Holcim concurrencent celles de la société commune.

Lafarge S.A. a engagé ou engagera des discussions avec les parties et autorités de marché concernées afin de trouver des solutions appropriées.

b) Contrats de financement

Dans le contexte du projet de fusion avec Holcim, Lafarge a identifié dans les principaux contrats de financement bancaire du Groupe les clauses de remboursement anticipé qui pourraient être mises en œuvre du fait du changement de contrôle de Lafarge S.A. résultant de la fusion. En anticipation de l'opération, Lafarge a obtenu de ses contreparties bancaires que la fusion avec Holcim ne constitue pas un cas de remboursement anticipé pour Lafarge S.A.. Des accords similaires devraient être finalisés pour les filiales, lorsque nécessaire, avant la réalisation effective de la fusion.

Les titulaires d'obligations de la Société émises sous le programme EMTN de la Société ou par placement privé aux Etats-Unis peuvent demander le rachat par la Société de leurs obligations dans l'hypothèse où la fusion avec Holcim serait suivie, dans un délai de 6 mois, de la dégradation d'un cran de la notation de la Société par Moody's ou Standard & Poor's, précisément du fait de la fusion. Les agences Moody's et Standard & Poor's ont toutes deux annoncé, suite à l'annonce du projet de fusion le 7 avril 2014, qu'elles considèrent que ce projet améliorerait le profil de risque de Lafarge.

c) Régimes de retraites

Au Royaume-Uni, les discussions menées avec le Conseil paritaire du fonds de pension, concernant l'impact potentiel de la fusion sur le financement du régime, ont abouti à la signature d'un accord le 15 décembre 2014. Cet accord maintient le financement actuel du régime pour une période intérimaire de 18 mois après la réalisation effective de la fusion, sans engagement financier supplémentaire (voir Note 20). Sur cette base, le Conseil paritaire n'engagera pas de processus de liquidation du régime suite à la fusion et un accord sur le financement du régime sera négocié dans le cadre de la prochaine évaluation qui sera réalisée sur la base de la situation des fonds au 30 juin 2015.

NOTE 28 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Lafarge S.A. a conclu en janvier 2015 un prêt bancaire pour 500 millions d'euros qui pourra être débloqué entre mai et décembre 2015.

NOTE 29 VALEURS FINANCIÈRES

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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 avais 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	16 578	100,00	16 676	16 676	2	-	-	817	443
Lafarge Gypsum International	EUR	798	357	100,00	934	934	-	-	-	41	55
Lafarge Centre de Recherche	EUR	23	2	100,00	23	23	5	-	-	2	2
Sabelfi	EUR	2 385	120	99,99	2 511	2 511	-	-	-	65	65
Lafarge Brasil	BRL	1 113	(389)	59,74	332	332	-	-	1 352	295	25
Lafarge North America Inc.	USD	-	5 655	87,53	4 709	4 709	32	-	4 085	279	232

2. PARTICIPATIONS (10 À 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)

Ciments du Cameroun	CFA	5 600	32 872	43,65	15	15	-	-	71 319	(1 220)	-
Lafarge Zement GmbH	EUR	26	46	10,00	29	29	-	-	-	7	-

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	-				19
Filiales étrangères (ensemble)					8	8	-				-

2. PARTICIPATIONS NON REPRISES AUX PARAGRAPHES A.2 & A.3

Dans les sociétés françaises (ensemble)					-	-	-				-
Dans les sociétés étrangères (ensemble)					-	-	-				-
TOTAL					25 242	25 242	39				841

(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)

	2014	2013	2012	2011	2010
A. CAPITAL SOCIAL					
Capital social (en euros)	1 150 166 736	1 149 461 588	1 149 022 008	1 148 990 072	1 145 815 116
nombre d'actions ordinaires existantes	287 541 684	287 365 397	287 255 502	287 247 518	286 453 779
nombre maximal d'actions futures à créer	6 093 284	7 000 955	8 455 389	8 511 063	9 099 072
par attribution / livraison d'actions de performance	340 669				
par exercice d'options de souscription d'actions	5 752 615	7 000 955	8 455 389	8 511 063	9 099 072
B. OPÉRATIONS DE L'EXERCICE (EN MILLIERS D'EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes ⁽¹⁾	1 537 001	1 846 797	1 542 723	1 536 243	1 322 722
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	158 995	472 361	109 709	88 208	(320 834)
c) Impôts sur les bénéfices	67 388	46 183	65 750	68 352	76 060
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	144 018	462 306	102 842	205 507	49 032
f) Résultat distribué	367 732	289 556	289 341	144 550	287 903
dont majoration de 10 % ⁽²⁾	2 643	2 140	2 028	1 002	1 683
Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés mais avant amortissements et provisions	0,55	1,80	0,61	0,84	(0,85)
b) Résultat après impôts, participation des salariés et amortissements et provisions	0,50	1,61	0,36	0,72	0,17
c) Dividende net	1,270	1,000	1,000	0,500	1,000
Dividende net majoré	1,390	1,100	1,100	0,550	1,100
C. PERSONNEL					
Nombre de salariés au 31 décembre	515	498	512	528	510
Masse salariale (en milliers d'euros) ⁽³⁾	102 729	104 210	102 597	94 773	92 799
Avantages sociaux (milliers d'euros) ⁽⁴⁾	47 373	49 149	47 494	47 369	48 098
Intéressement versé (en milliers d'euros)	3 223	2 507	1 388	1 732	2 142

(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

I. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec Groupe Bruxelles Lambert d'une part, et NNS Holding Sàrl et M. Nassef Sawiris d'autre part, actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote de votre société supérieure à 10 %

Administrateurs concernés

M. Paul Desmarais, administrateur de votre société, est vice-président du conseil, administrateur et membre du Comité permanent de Groupe Bruxelles Lambert, MM. Ian Galiennie et Gérard Lamarche, administrateurs de votre société, sont administrateurs-délégués de Groupe Bruxelles Lambert.

M. Nassef Sawiris est administrateur de votre société et M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de NNS Holding Sàrl.

Conventions intervenues dans le cadre du projet de fusion avec Holcim

Dans le cadre du projet d'opération de rapprochement entre les groupes Lafarge et Holcim (l'« Opération »), qui serait réalisée au moyen d'une offre publique d'échange initiée par Holcim Ltd (ci-après Holcim) visant les titres de votre société (Lafarge S.A.), deux conventions ont été conclues le 6 avril 2014, l'une entre votre société, Holcim et Groupe Bruxelles Lambert et la seconde entre votre société, Holcim, M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl.

Aux termes de ces conventions, Groupe Bruxelles Lambert d'une part, ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part, se sont engagés à apporter à l'offre publique d'échange la totalité des actions de votre société qu'ils détiennent au 6 avril 2014 (soit 60.308.408 actions de votre société pour Groupe Bruxelles Lambert et 40.064.682 actions de votre société au total pour M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl) ainsi que toutes les actions de votre société qu'ils pourraient, le cas échéant, acquérir par la suite.

Groupe Bruxelles Lambert d'une part, ainsi que M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part, se sont engagés à réitérer, au besoin, cet engagement d'apport.

Les engagements d'apports de Groupe Bruxelles Lambert d'une part, ainsi que de M. Nassef Sawiris et de la société NNS Holding Sàrl d'autre part, deviendront caducs au cas où (i) soit une offre publique déposée par un tiers avant le dépôt de l'offre publique d'échange initiée par Holcim, (ii) soit une offre publique concurrente déposée par un tiers après le dépôt de l'offre publique d'échange initiée par Holcim, serait déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers. Cependant, dans l'hypothèse où, à la suite d'une telle offre d'un tiers, Holcim déposerait une offre concurrente ou une surenchère, déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers, et que les autres principes et modalités de l'Opération demeureraient inchangés (notamment s'agissant des modalités de gouvernance du nouvel ensemble), les engagements d'apports de Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que de M. Nassef Sawiris et NNS Holding Sàrl d'autre part se reporteraient sur cette offre concurrente ou surenchère de la société Holcim.

Groupe Bruxelles Lambert d'une part, ainsi que M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl d'autre part, ont indiqué ne pas agir de concert avec un tiers vis-à-vis de votre société ou de Holcim et se sont engagés à ne pas agir de concert avec un tiers vis-à-vis de votre société ou de Holcim pendant une période prédéfinie (une « période de restriction »).

En outre, pendant la période de restriction, Groupe Bruxelles Lambert d'une part ainsi que M. Nassef Sawiris et la société NNS Holding Sàrl d'autre part, se sont engagés (pour leur compte et pour leurs filiales détenant des actions de votre société), à :

- ◆ conserver et à ne pas céder ou autrement transférer de quelque manière que ce soit, y compris par voie d'opération sur dérivés, toute action de votre société (sauf exceptions) ;
- ◆ s'abstenir de toute initiative visant à, ou de solliciter, d'encourager, de faciliter ou de provoquer, une opération ou une offre alternative à l'offre publique d'échange initiée par Holcim ou à l'Opération de rapprochement entre votre société et Holcim (une « opération alternative »), et devront informer votre société et Holcim de toute sollicitation ou proposition de tiers en vue d'une opération alternative ;
- ◆ s'abstenir d'avoir quelque discussion que ce soit avec toute personne ou entité concernant une opération alternative ou s'engager dans toute négociation concernant une opération alternative ; ou
- ◆ s'abstenir de soutenir ou de proposer publiquement le soutien à toute opération alternative.

Les deux conventions arriveront à échéance le 31 décembre 2015, sous réserve de résiliation anticipée, étant précisé que si l'offre publique d'échange est déposée par Holcim avant le 31 décembre 2015, la durée des conventions sera automatiquement prorogée jusqu'au règlement-livraison de l'offre publique d'échange.

Ces conventions ont été préalablement autorisées par le conseil d'administration de votre société réuni le 5 avril 2014.

II. Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec M. Bruno Lafont, président-directeur général de votre société

Modifications des plans de retraite supplémentaire en France et des conventions d'externalisation de ces régimes de retraite supplémentaire avec Cardif Assurance

a) Plans de retraite supplémentaire

Les cadres dirigeants français et membres du Comité Exécutif de votre société sont éligibles aux régimes de retraite supplémentaire à prestations définies (les « Plans ») suivants :

- ◆ Régime Additif au profit de certains cadres dirigeants de votre société et de ses filiales en France, et
- ◆ Régime au profit des membres du Comité Exécutif de votre société.

Les Plans prévoient le principe que les bénéficiaires potentiels doivent terminer leur activité professionnelle et liquider leur retraite depuis votre société ou une de ses filiales en France pour pouvoir bénéficier de ces droits à retraite aléatoires.

M. Bruno Lafont est un des bénéficiaires potentiels des Plans, comme indiqué au paragraphe I.b.1 de la deuxième partie du présent rapport. Pour mémoire, ces Plans ont été soumis au vote des actionnaires, notamment lors de l'assemblée générale du 6 mai 2009, pour l'inclusion des mandataires sociaux de votre société comme bénéficiaires potentiels de ces Plans.

Des modifications des Plans sont nécessaires pour permettre le maintien des droits au titre des services passés des bénéficiaires potentiels qui seraient amenés à être localisés en Suisse chez LafargeHolcim suite à la réalisation du projet de fusion entre votre société et Holcim Ltd (ci-après Holcim). Ces modifications sont en substance les suivantes :

- ◆ gel des droits au titre des Plans à compter de la localisation du bénéficiaire potentiel chez LafargeHolcim en Suisse : les années de service et les rémunérations perçues durant cette localisation ne seront pas prises en compte dans le calcul des droits au titre de ces Plans (les personnes concernées participant aux régimes de retraite suisses de LafargeHolcim durant cette localisation) ;
- ◆ maintien et ouverture des droits au titre de ces Plans, y compris en cas de départ à la retraite de la société suisse LafargeHolcim (et non plus uniquement en cas de départ à la retraite de votre société ou d'une de ses filiales en France) ;
- ◆ les années de service et les rémunérations perçues par un bénéficiaire potentiel après une relocalisation en France (chez votre société ou dans une de ses filiales en France) seront prises en compte dans le calcul des droits au titre de ces Plans ;
- ◆ les modifications ci-dessus qui visent à anticiper les implications du projet de fusion entre votre société et Holcim ne viennent pas augmenter les droits à retraite en vigueur au titre de ces Plans ;
- ◆ à cette occasion, il est également procédé à des modifications techniques des Plans conformes aux pratiques de marché en la matière, avec notamment la revue de la clause d'indexation des rentes : les rentes liquidées à compter du mois de mars 2015 seront revalorisées annuellement en fonction des rendements financiers des actifs sous gestion de la compagnie d'assurance chargée de verser les rentes aux bénéficiaires.

L'ensemble des modifications apportées aux Plans n'empêche aucune augmentation dans le calcul des droits potentiels au bénéfice de M. Bruno Lafont.

b) Contrats d'externalisation des régimes de retraite supplémentaire

Comme indiqué au paragraphe I de la deuxième partie du présent rapport, votre société a conclu des contrats d'assurance (les « Conventions ») avec la société Cardif Assurance Vie, filiale de BNP Paribas, dont l'objet est l'externalisation des Plans.

M. Bruno Lafont pourra bénéficier de ces Conventions puisqu'il est un des bénéficiaires potentiels des Plans, comme indiqué au paragraphe a) précédent.

L'unique motivation des modifications des Conventions est d'y intégrer en miroir les modifications apportées aux Plans présentées ci-dessus. L'objet de ces Conventions étant l'externalisation des Plans, ils intègrent et font référence aux dispositions desdits Plans. Il convient donc de les

adapter en conséquence pour cohérence. Ces modifications des Conventions n'emportent aucun autre changement de substance ni aucune autre modification des conditions financières et économiques des Conventions lesquelles sont conformes aux pratiques de marché en la matière.

Ces modifications de l'engagement pris au bénéfice de M. Bruno Lafont, ainsi que celles relatives aux conventions d'externalisation des régimes de retraite supplémentaire, ont été préalablement autorisées par le conseil d'administration de votre société le 11 mars 2015.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

I. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) Dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec BNP Paribas

Administrateurs concernés

Mme Hélène Ploix, administrateur de votre société, a été administrateur de BNP Paribas jusqu'au 14 mai 2014, et M. Baudouin Prot, administrateur de votre société, a été président du conseil d'administration de BNP Paribas jusqu'au 1er décembre 2014.

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 2014, 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 2014 s'élève à 1,3 million d'euros.

b) 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.

1. 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 est rappelé que, après reprise automatique de son contrat de travail dans l'hypothèse d'un terme de ses mandats sociaux (président et directeur général), l'indemnité contractuelle de départ en cas de licenciement (pour une autre raison que la faute grave ou lourde) ne serait due que dans la mesure où un ensemble de conditions serait réuni :

- ◆ la première condition porte sur l'événement déclenchant le droit à l'indemnité de départ. Le licenciement doit intervenir à la suite d'un changement de contrôle ou d'un changement de stratégie de la part de la société ;
- ◆ la seconde condition concerne une condition de performance qui sera satisfaite si deux des trois critères sont remplis ; si seulement un critère sur trois est rempli, la condition ne sera que partiellement satisfaite et l'indemnité serait versée seulement pour moitié ; si aucun des critères n'est rempli, la condition ne serait pas satisfaite et aucune indemnité ne pourra être versée. Les trois critères à satisfaire au cours de la période des trois derniers exercices précédant la rupture du contrat de travail sont :
 - ◆ le retour sur capitaux investis après impôt moyen pour les trois dernières années qui doit être supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital,
 - ◆ le rapport Ebitda / chiffre d'affaires est strictement supérieur à 18 % en moyenne pour les trois dernières années, et
 - ◆ le pourcentage moyen de bonus attribué au titre du contrat de travail ou du mandat est supérieur à 60 % du bonus maximal en moyenne pour les trois dernières années.

Le montant de cette indemnité contractuelle de départ serait au maximum équivalent à deux années de rémunération brute totale perçue par M. Bruno Lafont pour l'année la plus favorable des trois années précédant la date de notification du licenciement. Cette base de calcul 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 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.

Régime supplémentaire de retraite de M. Bruno Lafont

Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 décembre 2005, autorisé au bénéfice de M. Bruno Lafont le régime supplémentaire de retraite lui assurant, à sa retraite, une rente assise sur sa rémunération de mandataire social. Le contrat de travail a été suspendu à compter du 1er janvier 2006, date de la nomination de M. Bruno Lafont en qualité de directeur général. Néanmoins, en tant que mandataire social, il continue à bénéficier du régime supplémentaire de retraite.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 6 novembre 2008 a autorisé l'adaptation des plans de deux régimes additifs. Une des adaptations consiste à inclure les mandataires sociaux de votre société comme bénéficiaires potentiels de ces régimes qui octroient, sous certaines conditions, une rente en fonction des dernières rémunérations perçues, quelles que soient les prestations de retraites légales perçues par le retraité. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 6 mai 2009.

Comme mentionné dans la partie II de la première partie de ce rapport, ces conventions et engagements ont fait l'objet de modifications préalablement autorisées par le conseil d'administration de votre société le 11 mars 2015.

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.

2. 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.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est également administrateur de Orascom Construction Industries N.V.

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 et à l'autorisation accordée par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 15 mai 2012, les parties ont signé 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.

3. Avec NNS Holding Sàrl, 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. Il était par ailleurs administrateur de NNS Holding Sàrl jusqu'en 2013.

M. Jérôme Guiraud, administrateur de votre société, est administrateur de NNS Holding Sàrl et de Orascom Construction Industries N.V.

Avenant au Pacte d'actionnaires du 9 décembre 2007

Lors de sa réunion du 15 mars 2012, le conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au Pacte d'actionnaires à l'effet principalement de maintenir sur les 22,5 millions d'actions émises au profit de NNS Holding Sàrl au travers d'une augmentation de capital réservée en 2008 (i) l'obligation d'information préalable de 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

Arnaud de Planta

Frédéric Gourd

Alain Perroux

Nicolas Macé

TABLES DE CONCORDANCE



TABLE DE CONCORDANCE RÈGLEMENT EUROPÉEN CE 809/2004

Afin de faciliter la lecture du présent document sous la forme d'un Document de Référence, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les sections le constituant.

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004		Document de Référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant		Page
1	PERSONNES RESPONSABLES	Attestation des personnes responsables		211
2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES			
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	5.3.1	Commissaires aux comptes	191
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	174
5	INFORMATION SUR LAFARGE			
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1	Présentation de Lafarge	10
		1.1.2	1833-2014 : de la naissance à l'émergence d'un leader mondial	10
5.2	Investissements	1.2.6	Acquisitions, partenariats et cessions récents	28
		1.3.5	Investissements réalisés en 2014 et 2013	45
		1.3.6	Investissements industriels prévus pour 2015	45
6	APERÇU DES ACTIVITÉS			
6.1	Principales activités	1.3	Panorama des activités	32
6.2	Principaux marchés	1.3	Panorama des activités	32
6.3	Événements exceptionnels	1.2.6	Acquisitions, partenariats et cessions récents	28
6.4	Dépendance de l'émetteur	Non applicable		-
6.5	Position concurrentielle	1.3	Panorama des activités	32
7	ORGANIGRAMME			
7.1	Description du Groupe	6.2.8	Relations intra-groupe	209
7.2	Liste des filiales importantes de l'émetteur	Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014)		F78
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS			
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	1.3.4	Réserves minérales et carrières	43
		1.3.5	Investissements réalisés en 2014 et 2013	45
		1.3.6	Investissements industriels prévus pour 2015	45
8.2	Environnement	4.2	Gestion de notre empreinte environnementale	137
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT			
9.1	Situation financière	2.1	Vue d'ensemble	48
9.2	Résultat d'exploitation	2.3	Résultats opérationnels pour les exercices clos les 31 décembre 2014 et 2013	54

TABLES DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004		Document de Référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant		Page
10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX				
10.1	Capitaux propres	2.4	Trésorerie et capitaux Note 20 (Capitaux propres)	62 F46
10.2	Flux de trésorerie	2.4	Trésorerie et capitaux	62
10.3	Financement et source de liquidité	2.4	Trésorerie et capitaux	62
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	62 179
10.5	Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer certains engagements	2.4	Trésorerie et capitaux	62
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES				
		1.2.3 (a)	L'innovation, un moteur de croissance	15
12 INFORMATION SUR LES TENDANCES				
		2.1.2	Perspectives et prévision d'Ebitda pour 2015	48
13 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE				
		2.1.2	Perspectives et prévision d'Ebitda pour 2015	48
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	72
		3.3	Direction du Groupe	107
14.2	Conflits d'intérêts	3.1.4	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil	93
		3.3	Direction du Groupe	107
		Note 30	(Parties liées)	F74
15 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES				
15.1	Rémunération et avantages versés	3.4	Rémunérations et avantages	109
		Note 31	(Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	F75
15.2	Engagements de retraite	3.4	Rémunérations et avantages	109
		Note 31	(Charges de personnel et rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction)	F75
16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION				
16.1	Mandat des administrateurs	3.1.3	Composition du Conseil d'administration	72
16.2	Contrats de services prévoyant l'octroi d'avantages	3.1.4	Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil	93
16.3	Les Comités du Conseil	3.2.2	Comités du Conseil d'administration	99
16.4	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise	3	Déclaration en matière de gouvernement d'entreprise – Code de gouvernance de référence	68
		3.7	Mise en œuvre du principe "Appliquer ou expliquer" du Code Afep-Medef	130
17 SALARIÉS				
17.1	Nombre de salariés	4.3.5	Emploi, diversité et compétences	148
17.2	Participations et stock-options	3.5.2	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	125
		3.5.3	Plans d'actions de performance	127
		3.6.1	Participation des mandataires sociaux et membres de la direction dans le capital	129
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)	122
		6.1.4	Actionnariat salarié	198
18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES				
18.1	Répartition du capital	6.1.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	194
		6.1.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	196
18.2	Droits de vote	6.1.1	Principaux actionnaires et répartition du capital	194
		6.2.5(c)	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	207
18.3	Informations sur le contrôle du capital	6.1.2	Pacte d'actionnaires et conventions avec les actionnaires	195
		6.1.3	Déclarations de franchissements de seuils légaux et d'intention	196
18.4	Changement de contrôle	6.2.6	Changement de contrôle	209

Rubriques de l'annexe I du règlement CE 809/2004	Document de Référence Lafarge Titre ou emplacement correspondant	Page
19 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	Note 30 (Parties liées)	F74
	3.1.4 Administrateurs indépendants – Parité et diversité au sein du Conseil (Gestion des conflits d'intérêts)	93
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)	F46
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Note 29 (Procédures judiciaires et d'arbitrage)	F72
20.9 Changements significatifs de la situation financière	Note 34 (Événements postérieurs à la clôture)	F77
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1 Capital social		
➤ Capital social	6.2.1 Capital social	200
➤ Titres non représentatifs du capital	6.2.3 Titres non représentatifs du capital – Obligations	203
➤ Actions détenues par la Société	6.2.2 Actions détenues par la Société	201
➤ Historique du capital	6.2.1 Capital social	200
21.2 Acte constitutif et statuts	6.2.5 Statuts	206
➤ Objet social	6.2.5(a) Objet social	206
➤ Dispositions statutaires ou autres concernant, les organes d'administration et de direction	6.2.5(b) Conseil d'administration	206
➤ Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	6.2.5(c) Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	207
➤ Modification des droits des actionnaires	6.2.5(d) Modification des droits des actionnaires	207
➤ Convocation et admission aux Assemblées d'actionnaires	6.2.5(e) Conditions de convocation et d'admission aux Assemblées générales	208
➤ Changement de contrôle	6.2.6 Changement de contrôle	209
➤ Franchissements de seuils	6.2.5(f) Franchissement de seuils statutaires	208
22 CONTRATS IMPORTANTS	6.2.7 Contrats importants	209
23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS	Non applicable	-
24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	6.2.9 Documents accessibles au public	210
25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	6.2.8 Relations intra-groupe	209
	Note 35 (Liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées au 31 décembre 2012)	F78

TABLES DE CONCORDANCE

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.	F82-F104
Comptes consolidés	F5-F80
Rapport de gestion (voir table de concordance ci-dessous)	N/A
Attestation des personnes responsables	211
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	F81
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

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, F82
Événements récents, tendances et perspectives	1.2.6, 2.1
Recherche et Développement	1.2.3 (a)
Principaux risques, gestion et couverture (dont utilisation des instruments financiers)	5.1, 5.2, Note 26 (Comptes consolidés)
Informations sociales et environnementales	4
Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transactions sur titres)	3
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 cinq derniers exercices	F104
Informations complémentaires (principes comptables, dividendes, délais de paiement)	2.2, F82, 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 1.3 (Panorama des activités) pages 28 à 41, le Chapitre 2 (Examen de la situation financière et tendances) pages 43 à 60 ainsi que les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, les notes annexes et les rapports des commissaires aux comptes y afférents, présentés respectivement aux pages F3 à F73 et F74 à F98 du Document de Référence 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 avril 2014 sous le numéro D.14-0275 ;

- 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.

Les parties non intégrées par référence de ces documents de référence 2013 et 2012 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*.

GRI-G4 : références GRI indiquées en notes de pied de page. Voir page 164.

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 - Vincent Rackelboom ; p. 2 - Médiathèque Lafarge - Franck Juery & Angie - Charles Plumey-Faye ; p. 9 - Médiathèque Lafarge - Véronique Touahri ; p. 14 - Iwan Baan 2014 ; p. 15 - Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; p. 16 - Médiathèque Lafarge - Ronnel Cuisson ; p. 17 - Médiathèque Lafarge - Mikolaj Katus ; p. 19 - Médiathèque Lafarge - Hartmut Muhlberg ; p. 20 - Médiathèque Lafarge - ConstructionPhotography.com - Paul McMullin ; p. 22 - Médiathèque Lafarge - Ignus Gerber ; p. 23 - Lafarge - Angie ; p. 24 - Médiathèque Lafarge - Anton Zabrodskiy ; p. 25 - Médiathèque Lafarge - G. Osodi - CAPA Pictures ; p. 27 - Médiathèque Lafarge - A. Barrière - CAPA Pictures - Cabinet Devillers et Associés ; p. 47 - Médiathèque Lafarge - A. Esiebo - CAPA Pictures ; p. 65 - Médiathèque Lafarge - J. Leynse - CAPA Pictures ; p. 72 à 90 - Médiathèque Lafarge - François Daburon ; p. 131 - Médiathèque Lafarge - MD Kamoto - MDK Photo services ; p. 171 - Médiathèque Lafarge - M. Kadri - CAPA Pictures ; p. 191 - Médiathèque Lafarge - F. Moura - CAPA Pictures ; p. F1 - Médiathèque Lafarge - J-M. Giboux - CAPA Pictures

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

